

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA TURBULENCE DES ÂGES :
CONCEPTUALISATION DE LA COMPLEXITÉ DU DIALOGUE
INTERGÉNÉRATIONNEL DANS LES ORGANISATIONS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
PATRICK DUFAULT

DÉCEMBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

L'origine de mes intérêts pour le sujet des relations entre les générations découle de mon travail professionnel. Conseiller en main-d'œuvre pour le Centre d'intervention des Basses-Laurentides pour l'emploi (CIBLE), j'ai dû animer des groupes de chercheurs d'emploi de tous âges. Les chercheurs d'emploi de cinquante ans jalouaient les plus jeunes et ceux-ci jalouaient les plus âgés sur leur pseudo facilité à se trouver un emploi. Ces premiers préjugés m'ont amené à observer les représentations que les membres de chaque génération ont d'eux-mêmes et des autres. Cela m'a amené à suivre des colloques et des conférences sur l'intergénérationnel et le marché du travail. Je me suis rendu compte que les problématiques d'employabilité étaient basées sur les préjugés intergénérationnels et sur les conflits générationnels en milieu de travail. Cela m'a permis de m'intéresser au mentorat. En réponse à ces aspirations, j'ai conçu et coordonné un projet de coopération intergénérationnelle financé par Ressources humaines et développement des compétences (Services Canada). Ce projet, de type hybride entre la recherche-action et le plateau de travail, dont l'objectif est d'améliorer le lien entre les générations et de développer les compétences socioprofessionnelles, a connu quatre années de succès. Les résultats de ce projet démontrent que le contact coopératif entre les générations est favorable au développement socioprofessionnel des participants. Toutefois, même si un contact est instauré, le lien ou le dialogue reste toujours difficile à chaque fois. Par cette expérience, je considère que la création d'une relation dialogique est primordiale. Le dialogue prend un sens profond pour moi puisque j'ai des valeurs humanistes et un intérêt pour les relations interpersonnelles. Ma motivation n'est pas d'expliquer pourquoi le dialogue est important, mais bien de comprendre comment le dialogue se crée et peut améliorer les relations entre les générations en situation de travail.

REMERCIEMENTS

Je tiens particulièrement à remercier ma famille et ma copine Annie qui m'ont accompagné et encouragé tout au long de ce parcours académique.

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Gilles Coutlée, pour ce voyage expérientiel dans la réflexion subjective.

Une dernière série de remerciements à mes correcteurs et amis, Annie Baillargeon-Fortin, Oscar Chica et Marie-Noëlle Harvey. Il en est de même envers mon organisation de travail, le Centre d'intervention des Basses-Laurentides pour l'emploi (CIBLE), qui m'a permis de m'initier aux relations intergénérationnelles.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	ii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: ÉTAT DES SAVOIRS ET QUESTIONNEMENT.....	4
1.1 Problématiques sociales.....	4
1.2 Problématique de recherche.....	7
1.3 Objectif de la recherche.....	8
1.4 Question générale et sous-questions de la recherche.....	10
1.5 Postulat.....	10
CHAPITRE II:	
GRILLE D'ANALYSE ET DÉFINITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES.....	14
2.1 Une approche inductive.....	14
2.2 Échantillonnage.....	25
2.3 Qu'est-ce que l'intergénération ?.....	26
2.4 Interaction, récursivité et interprétation: le cercle de la compréhension.....	36
2.5 Le dialogue : le lien avec l'autre.....	46
CHAPITRE III:	
UN MODÈLE EN MUTATION.....	54
3.1 Énaction et création de sens : l'action d'organiser.....	54
3.2 Le dialogue comme processus d'organisation.....	64
3.3 Qu'est-ce qu'une organisation?.....	65
CHAPITRE IV:	
MODÈLE EMERGÉ.....	69
4.1 Les générations comme source d'organisation.....	70
4.2 Dialogue intergénérationnel et organisationnel.....	73
CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAPHIE.....	92

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Tableau		Page
1.3.2	Synthèse du modèle émergent	9
2.1.4	Comparaison des paradigmes utilisés	17
Figure		
2.4.1.2	Modèle linéaire de la communication.....	38
2.4.1.3	Modèle cybernétique de la communication	38
2.5	Modèle de conversation de William Isaacs	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CIBLE	Centre d'intervention des Basses-Laurentides pour l'emploi.
ORHRI	Ordre des conseillères et conseillers en ressources humaines et relations industrielles du Québec.
SQPTO	Société québécoise de psychologie du travail et des organisations
RIAQ-UQAM	Réseau Internet des aînés du Québec en partenariat avec l'Université du Québec à Montréal.

RÉSUMÉ

Cet essai décrit le dialogue comme une compétence efficace pour la transmission intergénérationnelle en milieu de travail et contribue au développement durable des connaissances des individus et de la gestion du personnel dans l'organisation. Le dialogue met l'accent sur les interactions dans l'échange intergénérationnel et souligne que celles-ci sont complexes. Le dialogue intergénérationnel ne peut pas être appliqué que par une standardisation administrative. De plus, cet essai permet de comprendre que le dialogue entre les générations, dans une organisation, se réalise sur un mode relationnel bien plus que sur un mode technique. Ainsi, cet essai tente de démontrer qu'à l'intérieur du dialogue, on doit tenir compte de la relation qui est perçue comme un système ouvert où les interlocuteurs sont mutuellement influencés et dont les résultats de la communication ne sont pas précisément prévisibles. Le postulat présenté invite à penser la relation intergénérationnelle hors de la catégorisation et s'entendre sur un sens commun. Le dialogue implique nécessairement une part de compréhension réflexive et de construction sociale, malgré les habitudes, la tradition et les préjugés. Finalement, il est sous-entendu que les gens de diverses générations, qui veulent s'entendre, doivent s'impliquer personnellement et y trouver un sens personnel et collectif. C'est là tout le défi intergénérationnel vers lequel il est théoriquement possible d'arriver.

Mots clés : Dialogue, intergénération, interactions humaines, compréhension (herméneutique), complexité organisationnelle, éducation

INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE DU PHÉNOMÈNE INTERGÉNÉRATIONNEL DANS LES ORGANISATIONS

Écrire sur le dialogue intergénérationnel c'est écrire sur l'expérience même de l'humanité. C'est nécessairement réfléchir sur le changement et la créativité d'un mouvement entre tradition et innovation, voire même, d'évolution et de survie. Il n'est pas question, ici, de prescrire et d'expliquer de façon permanente ce qu'est le dialogue intergénérationnel, mais bien de décrire une méthode permettant de comprendre l'une des réalités de ce que sont les relations entre les générations. Nous insistons sur l'aspect relationnel lorsque les gens de diverses générations se permettent d'agir dans un contexte de travail favorable aux expériences communes et créatives. C'est aussi écrire sur une possibilité de construction de codes, dont le langage, la confiance et l'écoute font partie, sans être capable de tous les saisir en un seul essai. Le contenu de ce texte favorisera, par l'aspect général et holistique de ces thèmes, la création d'une «carte» permettant de saisir et de comprendre l'essentiel des relations intergénérationnelles aussi particulières, complexes et donc indéterminables soient-elles.

À L'aube du 21^e siècle, peut-on comprendre autrement, que par une science empirique, positiviste ou fonctionnaliste, un des éléments de base de la structure sociale, c'est-à-dire la relation intergénérationnelle? Depuis le début des années 2000, les relations entre les générations font couler beaucoup d'encre. C'est dû, entre autres, au choc démographique qui provoque de la turbulence dans la

régulation du système social connu. La genèse et l'argumentaire de cet essai font suite aux articles publiés (Effectif 10 no 1, 2007 et les actes de colloque de la SQPTO 2002-2003) sur les problématiques de travail entre les générations et découlent d'une expérience de travail de quatre années à coordonner un programme de coopération intergénérationnelle (2003 à 2007). C'est ainsi que nous avons décidé d'étudier le dialogue intergénérationnel appliqué aux organisations québécoises. L'objectif étant de mieux comprendre ce phénomène sous un angle inspiré de la psychosociologie de la communication.

Pourquoi s'intéresser au phénomène intergénérationnel ?

Parce que suite à nos lectures sur le sujet on rapporte trois problèmes majeurs

1. Pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui donne du pouvoir aux jeunes et qui risque de créer des conflits intergénérationnels dus aux sentiments de compétition. (ORHRI, 2007 ; Carrette, 2000 ; Guéricolas, 1996)
2. Difficulté à gérer la jeune génération à qui on reproche le manque de savoir-être. (Lemieux, ; Guerreio, 2007)
3. Perte des connaissances organisationnelles liées aux départs des plus âgés et à la protection des connaissances face au sentiment de compétition. (SQPTO, 2003 ; Blondin, 2003; ORHRI, 2007)

À la lecture de ces textes, on arrive à croire que la rencontre des générations provoque une turbulence sociale et organisationnelle. Nous considérons que cette turbulence trouve une solution dans la communication et la création d'expériences significatives (création de sens). Le dialogue, par son essence relationnelle, quotidienne et informelle peut être un modèle important et complémentaire aux méthodes techniques et explicatives utilisées actuellement par les chercheurs, les consultants et les gestionnaires. L'approche interprétative de la communication est plus souple que les techniques mentionnées et elle permet la complexité. Celle-ci permettrait de mieux comprendre la turbulence intergénérationnelle dans l'organisation.

Au cours des prochains chapitres, nous confronterons les approches dominantes (sociologie, administration, linguistique) aux approches plus souples et ouvertes que sont la modélisation systémique et la philosophie herméneutique. La principale clé d'achoppement est que les approches actuelles prônent une catégorisation rigide qui nuit davantage au dialogue générationnel. Les approches choisies dans cet essai ont pour caractéristique d'ouvrir sur le pluralisme et la recherche de l'autorégulation. Ce qui, comme nous l'exposerons, s'accorde bien avec l'idée de dialogue intergénérationnel et d'adaptation organisationnelle.

Dans cette suite d'idées, nous postulons que la transmission unilatérale d'informations de la génération précédente à celle qui suit, n'est plus appropriée. Cette dernière fait référence à une conception à sens unique de la transmission et néglige le rôle actif du nouveau (*responsabilité de l'appropriation de l'information*) dans le processus d'apprentissage. De plus, cette conception laisse, sans mention, la possibilité de l'aîné à apprendre des connaissances transmises par son apprenti.

CHAPITRE I

ÉTAT DES SAVOIRS ET QUESTIONNEMENT

1.1. Problématiques sociales :

1.1.1 Choc démographique et pénurie de main-d'œuvre.

Le vieillissement de la génération des Baby-boomers a largement contribué à la diminution de l'accroissement naturel de la population (Statistique Canada, 2000). Au cours des 25 prochaines années, la génération du baby-boom continuera d'exercer une influence majeure sur divers aspects de la société. L'effet du vieillissement de la génération du baby-boom se reflète par exemple dans le « rapport de soutien potentiel », qui correspond au nombre de personnes en âge de travailler par personne âgée. On s'attend à ce que ce rapport, déjà à la baisse, diminue rapidement au cours des deux prochaines décennies. De 2001 à 2026, il passera de cinq personnes en âge de travailler par personne âgée, à trois seulement (Le Quotidien, Statistique Canada, 13 mars 2001).

Ce choc démographique est représenté par un déséquilibre dans le nombre de personnes qui seront en fonction sur le marché du travail. Il y a et il y aura encore plus de gens qui prendront leur retraite que de gens qui entreront sur le marché du travail. Pour ceux qui désirent y rester, ils devront côtoyer des gens de diverses générations ayant des valeurs et des façons de faire le travail différemment.

1.1.1.2 Contexte du travail actuel

Présentement, sur le marché du travail, on observe un besoin de main-d'œuvre important à combler. Malgré tout, les conditions de travail restent précaires, ce qui

crée des tensions et un sentiment d'inconfort chez les travailleurs. « Bref, le monde du travail est entré dans l'ère des statuts temporaires, des contrats, des emplois à temps partiel et de la réduction de personnel » (RIAQ-UQAM). Le changement démographique et les changements économiques influencent déjà le rapport au travail. Les façons de voir et de faire le travail se modifient et ont un impact sur l'interaction entre les générations au travail.

Chacune des générations est affectée par ces transformations. Les plus jeunes doivent s'ajuster et user d'imagination pour faire leur place dans un marché de moins en moins ouvert. Les plus âgés sont écartés parce qu'on les dit « dépassés » par les nouvelles technologies ou tout simplement « trop vieux » pour accomplir leurs tâches. Quant à la génération du centre, elle se sent écrasée par la lourdeur des responsabilités. (RIAQ-UQAM)

On peut comprendre que chaque génération a son lot d'inconfort au travail et que chacune doit y trouver sa place, et ce, parfois avec compétition.

1.1.2 Conflit intergénérationnel au travail et difficulté de gestion des Y.

1.1.2.1 Relation intergénérationnelle : les conflits de perception

Plusieurs problèmes animent les relations entre « jeunes » et « vieux ». D'abord le cloisonnement des services et des loisirs, mais surtout l'impression de difficulté d'accès au marché du travail. De tous ces facteurs, un écart culturel entre les générations s'effectue. Cet écart porte sur les valeurs, sur un rapport au travail différent et sur des cadres de références non convergents. (Lefebvre 2002, Ross 2002, Terrail 1995). Selon l'anthropologue Norbert Ross, cet écart est dépendant de l'intérêt porté à l'objet commun. Cette perte d'intérêt découle d'une lutte de pouvoir entre aînés et jeunes. Lutte qui cloisonne les membres de la société plutôt que de favoriser le dialogue. Les jeunes ont « le sentiment de ne pas être reconnus pour ce qu'ils valent et pourraient apporter (...), qu'on exige d'eux qu'ils s'accommodent d'un moule... » (Carette 2000). Dès lors, quand ces générations se rencontrent, il y a des risques de conflits et les pertes causées par ces conflits sont importantes.

On estime que 5% à 8% de la productivité des organismes et des entreprises serait perdu en raison de conflits et de malentendus entre les générations dans les milieux de travail. (RIAQ-UQAM)

On accuse les jeunes et on fait reposer tous les efforts de gestion sur eux. La génération « Y » est dans la mire des directions des ressources humaines, tant pour les attirer, faciliter la gestion des gens de cette génération, qu'assurer la continuité des fonctions de l'entreprise. (Les DRH face au choc démographique, 2005).

1.1.3 Transfert des connaissances avant le départ massif des « Boomers ».

Le transfert des connaissances des retraités vers les jeunes employés est une solution de plus en plus utilisée pour remédier à la perte d'expertise, mais elle ne règle pas le manque de main-d'œuvre.

La première solution proposée devant la possibilité d'une pénurie de main-d'œuvre, sinon de main-d'œuvre qualifiée, est la rétention de la main-d'œuvre âgée. Pour ce faire, certains proposent d'augmenter l'âge auquel les travailleurs âgés auront accès aux régimes publics de retraite ou encore de modifier les politiques publiques afin que celles-ci ne favorisent plus le départ anticipé des travailleurs âgés du marché du travail. (Schetagne, 2001)

Plusieurs organisations et associations professionnelles investissent temps et argent dans le transfert des connaissances, mais font face à des difficultés liées aux relations intergénérationnelles. C'est pourquoi des scientifiques, des associations professionnelles (Mentorat-Québec, SQPTO, ORHRI, etc.) et des directions des ressources humaines (Emploi-Québec, Hydro-Québec) tentent de trouver des explications et des solutions possibles au phénomène de l'intergénérationnel. La possibilité de retenir la main-d'œuvre prête à la retraite implique qu'il faudra gérer la cohabitation d'au moins quatre générations dans l'organisation. Dans l'histoire du marché du travail québécois, cette situation est du jamais vu.

Le dialogue nous semble une bonne solution globale aux trois problèmes cités précédemment que posent les relations entre les générations dans les organisations. C'est pourquoi ce thème sera central dans notre essai.

1.2. Problématique de recherche

Le thème de l'intergénérationnel regorge de documentation et de références tant sur l'Internet que dans la littérature sur le sujet. Malgré une abondance de documentation, nous avons trouvé peu de références traitant du dialogue intergénérationnel dans les équipes de travail ou dans les organisations. Les quelques références se rapprochant le plus de ce thème traitaient davantage des générations dans l'organisation que de l'intergénération dans son sens propre. D'ailleurs, le mot « intergénération » n'est pas encore défini dans le dictionnaire Larousse, ni dans le Petit Robert. Seul le mot « intergénérationnel » est décrit dans le Larousse 2008 comme étant « ce qui concerne les relations entre les générations ».

Il est difficile de trouver des documents et références qui traitent du concept d'intergénération et de sa dimension communicationnelle. Ce qu'on retrouve majoritairement, c'est une catégorisation statique par âge et une description gériatrique, sociologique et culturelle des générations, limitée et limitative de la relation. Cependant, toutes ces références ne nous disent pas ce qu'est l'intergénération et quels sont les éléments essentiels qui la qualifient. De plus, le concept de génération est utilisé sous tellement de formes qu'il semble galvaudé et perd tout son sens (Chauvel 2000), d'où l'importance de cet essai théorique qui permettra de conceptualiser la relation intergénérationnelle dans les organisations en lien avec le vécu et l'âge. De plus, cet essai permettra de suggérer le dialogue comme source de régulation de la turbulence des interprétations proposées par la culture liée à la génération d'appartenance.

Les approches dominantes abordant le thème des générations nomment le choc qui existe et qui est vécu, sans que celles-ci permettent de comprendre l'expérience de l'intergénération au niveau communicationnel.

Au-delà du fonctionnalisme administratif, de la sociologie et de la gériatrie, l'intergénérationnel dans l'organisation est plus complexe que l'explication offerte par ces approches. Il prend son sens dans le mot « relation » et se situe dans la façon de réfléchir la dynamique générationnelle.

1.3 Objectif de la recherche

L'objectif de cette démarche est de conceptualiser le terme « intergénération » et de mettre en lumière l'importance du dialogue. Il mettra l'emphase sur la compréhension du processus de communication et mettra en valeur comment ce dialogue entre générations peut devenir une solution pour les trois problèmes organisationnels que nous avons relevés en introduction. Ils sont de l'ordre du conflit, du transfert des connaissances et de la gestion des générations au travail.

Cette démarche a aussi pour objectif de contribuer à la littérature traitant du sujet sous l'angle de la communication humaine et organisationnelle, puisque ce genre d'approche est assez peu représenté dans la littérature sur l'intergénérationnel.

1.3.1 Pertinence sociale et épistémologique de l'objectif de recherche

L'essai vise à répondre à la question, « peut-on comprendre autrement, que par une science empirique, positiviste ou fonctionnaliste, un des éléments de base de la structure sociale, soit la relation intergénérationnelle ? ». Cette réflexion nous permettra de théoriser, comprendre et proposer (sur le plan social et organisationnel) un modèle souple de communication humaine pouvant améliorer les relations de travail. Sur le plan épistémologique, la réponse à cette question permettra de modéliser des connaissances alternatives qui éclaireront la compréhension du phénomène intergénérationnel, et ce, à l'aide d'un modèle communicationnel. Présentement, les approches qui traitent de l'intergénérationnel sont majoritairement explicatives et sont principalement sociologiques, gérontologiques et administratives. Notre approche sera davantage holistique, descriptive et axée sur la relation

communicationnelle. Ce sera donc une approche « compréhensive » pour la situer par rapport à une approche « explicative ».

1.3.2 Principales références théoriques

Pour faciliter la compréhension de la complexité du dialogue, nous nous référons au concept du cercle herméneutique de Gadamer et appuierons cette proposition à l'aide d'auteurs inspirés du concept de dialogue (Isaacs 1999, Deetz & Simpson 2004) et ce, pour aborder l'aspect intersubjectif vécu dans l'intergénérationnel. Il s'agit entre autres d'exprimer la relation entre deux générations (Charlier 2002, Eisenstadt 1964), ou plus, dans une perspective de communication systémique (Watzlawick 1972, Weick 1979, Winkin 2000) recadrée dans une démarche de phénoménologie herméneutique (Gadamer 2001, Habermas 2005).

Les approches de base de ce mémoire sont constructivistes de type cybernétique et interprétative. Elles guideront toute notre argumentation. Pour l'implication organisationnelle de la construction du dialogue intergénérationnel, la théorie psychosociologique de la construction du sens de K.E. Weick sera utilisée. Son concept « d'organiser » sera utilisé tant pour valider notre conception de génération que pour comprendre l'organisation dans son entité sociale.

TABLEAU 1.3.2 :
Modèle émergent inspiré des concepts de Gadamer et de Weick.

Gadamer	Weick	Modèle émergent
<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler sur ce qu'il y a de semblable/ de commun. • Réfléchir sur les préjugés et les mettre en suspens • Comprendre 	<ul style="list-style-type: none"> • Énaction • Organiser l'information • Retenir et créer du sens. 	Construction d'un sens commun + Compréhension individuelle et intergénérationnelle = Adaptation organisationnelle

L'utilisation complémentaire des concepts de Gadamer et de Weick propose un modèle qui met l'accent sur la création d'un sens commun et sur le partage d'une compréhension à la fois individuelle et organisationnelle. C'est à notre avis une

conception qui permet de bien comprendre la dynamique intergénérationnelle et la turbulence organisationnelle liée au phénomène étudié.

1.4 Question générale et sous-questions de la recherche

- Peut-on comprendre les relations intergénérationnelles autrement que par une approche empirique, positiviste ou fonctionnaliste ? Ou peut-on comprendre l'intergénérationnel par une approche holistique ?
- Comment la construction d'un dialogue intergénérationnel peut-elle régulariser les changements dans l'organisation et créer un sens commun significatif ?
- Qu'est-ce que l'intergénération ?
 - Pourquoi continuer de parler de génération si ce mot perd son sens ?
 - Quelle est la fonction des générations dans l'organisation (le système social) ?
 - La compréhension entre les générations est-elle possible ?
 - Quels sont les éléments de base « essentiels » pour créer le dialogue ?
 - Comment créer un contexte qui fasse du sens et qui permette au dialogue d'émerger ?

1.5 Postulat

Devant les questions mentionnées ci-haut, voici quelques éléments de réponse qui seront développées ultérieurement.

- Pourquoi continuer de parler de génération si ce mot perd son sens ?

Nous pensons que l'utilisation de ce terme est pertinente puisque la notion d'âge est très importante actuellement sur le marché du travail dû au départ des « Baby-boomers », au besoin d'attirer et de gérer la génération « Y » dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De plus, l'expérience marquée par les événements et les époques crée des interprétations communes pour les personnes qui les ont vécues. La référence culturelle de cette expérience est déjà connue sous le nom de génération. C'est pourquoi nous considérons que ce terme est toujours pertinent, mais qu'il doit être redéfini dans un contexte plus global pour qu'il puisse avoir du sens présentement et à l'avenir. De plus, nous défendons l'interprétation selon laquelle l'intergénération ne se réduit pas à la simple définition et catégorisation des âges. Le préfixe « *inter* » vient donner un sens plus précis et complexe au concept de génération. Il met l'accent non pas sur les générations elles-mêmes, mais sur la relation, peu importe les personnes ou les générations impliquées dans cette interaction.

- Quelle est la fonction des générations dans l'organisation ?

La fonction des générations est d'assurer une régulation et une continuité de l'existence du système social (Eisenstadt 1964). Dans l'organisation professionnelle, cette fonction complexe entre diversité et continuité permet, en partie, l'évolution et la survie de l'organisation face aux changements de son environnement.

- Quels sont les éléments de base « essentiels » pour créer le dialogue ?

Nous verrons que l'ouverture, la confiance, le questionnement et la rétroaction sont des éléments de base pour créer le dialogue.

- Comment créer un contexte qui fait du sens pour que le dialogue émerge ?

Selon nos lectures et nos interprétations, le fait de favoriser des espaces et des temps pour la rétroaction et la prise de conscience *a posteriori* (se référer aux notions de chronotope¹ de Bakhtin et d'organisation de Weick) facilite le dialogue.

¹ Chronotope : Matrice spacio-temporelle qui gouverne les conditions de base de toutes narrations et autres actes linguistiques. Traduction libre;
<http://en.wikipedia.org/wiki/Chronotope>

L'intergénérationnel est implicite et essentiel à l'évolution d'une organisation (structure sociale). Qu'on le veuille ou non et qu'on les remarque ou pas, les liens entre les générations sont toujours présents, dans la même optique que l'axiome de Watzlawick : « on ne peut pas ne pas communiquer ». Ainsi, le problème de communication entre les générations n'existe pas en soi. C'est un phénomène construit socialement. L'intergénérationnel est culturel, intersubjectif et principalement tissé dans la complexité. D'autant plus si on le réfléchit dans un contexte organisationnel. Si l'on suit la logique nominaliste, le problème de l'intergénération existe réellement parce qu'on le nomme ainsi. Le concept d'intergénération est donc devenu réalité et il faut le comprendre comme un phénomène social, surtout relationnel, à la fois dans sa dimension collective et subjective donc psychosociale. En fait, on peut résumer notre argumentation en affirmant que la génération est à la fois émergente et construite. Il en est de même pour le dialogue dans l'organisation. À partir de ce qui est déjà là, il est possible de créer quelque chose qui n'est pas là. À partir de l'expérience et des préjugés affirmés et reconnus, il est possible d'amorcer le chemin vers le dialogue. Bien qu'on ne cherche pas à traiter spécifiquement du conflit entre les générations ni du transfert des connaissances entre les générations, ces faits seront en trame de fond pour notre sujet sur le dialogue qui les englobe implicitement. Dans le même ordre d'idée, le concept de représentation sociale est intéressant dans l'analyse de l'intergénérationnel, mais il est trop spécifique pour être traité dans notre essai, qui se veut holistique et qui se limitera à la compréhension et à la conception épistémologique du dialogue intergénérationnel.

Sous un point de vue de la communication organisationnelle, nous proposons le dialogue plutôt que la transmission et nous valorisons la communication de groupe plutôt que la multiplication des dyades. Nous étudions le dialogue intergénérationnel pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre et à l'insuffisance du transfert des connaissances. Toutefois, développer les dyades intergénérationnelles pour répondre aux situations mentionnées entraînerait une polyphonie organisationnelle. Cette variation d'idées qui se multiplierait dans l'organisation provoquerait une

turbulence. Par le fait même, nous pensons qu'il est important de miser aussi sur les discussions de groupe. La communication de groupe, tel le décologue rallie les membres d'une organisation vers des créations de sens commun et donc des compréhensions partagées. Stimuler le dialogue intergénérationnel de façon dyadique, en équipe et à l'ensemble de l'organisation permet de renouveler la culture de l'entreprise.

CHAPITRE II

GRILLE D'ANALYSE ET DÉFINITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES

Notre intérêt porte sur les idées, la théorie de la compréhension de la relation et non les catégorisations ou les statistiques. La recherche documentaire fut donc utilisée. Elle nous permet de comparer les représentations à travers diverses époques et ainsi saisir l'essence de notre thème abordé.

2. Épistémologie et éléments de méthodologie

À la suite d'une expérience terrain riche de quatre années d'observation, d'intervention et accompagnée d'une recherche documentaire, nous avons décidé d'utiliser l'essai pour exposer nos connaissances. La méthodologie de ce mémoire est basée sur une approche herméneutique. Plus qu'une démarche de recherche-action, cet essai reflète la part théorique et la rigueur d'une confrontation entre l'expérience de terrain et l'interprétation de documents reliés au thème de ce travail.

2.1 Une approche inductive

« L'induction procède par le passage du particulier au général. » (Laramée, 1991. p. 52)

Cette définition convient tout à fait à la démarche souhaitée, qui sera une interprétation théorique des faits observés et vécus à titre d'intervenant-coordonnateur durant quatre années dans le projet « Coopération Intergénérationnelle » et des informations tirées de la documentation lue sur le

thème des générations dont Baguet, Blondin, Carette, Deal, Eisenstadt et autres. Cette démarche intellectuelle vise à développer un modèle communicationnel et reflétera la démarche d'organisation présentée par K.E. Weick. Les approches théoriques utilisées deviendront par le fait même le modèle méthodologique de l'articulation du sujet de cet essai.

2.1.2 Le paradigme cybernétique

« Le paradigme cybernétique permet de considérer l'organisation comme un réseau de communication qui transite par différents nœuds. » (Laramée, 1991. p. 69)

Ce paradigme nous permet de postuler que la communication entre les générations a une fonction de régulation (Eisenstadt 1964) dont la rétroaction et l'interaction sont des éléments essentiels à l'organisation (Bouzon 2004, Weick 1979). Ce paradigme est un élément de base pour l'utilisation de l'approche herméneutique en vertu de son concept de « cercle herméneutique » (Gadamer 2001) ainsi que pour le concept de dialogue dont l'interaction et la rétroaction sont indispensables. Dans cette logique, la communication humaine, qu'est le phénomène intergénérationnel, est perçue comme une dynamique. C'est pourquoi l'image du cercle et de la rétroaction permet de comprendre l'intergénérationnel autrement que par les catégorisations statiques.

2.1.3 Le paradigme interprétatif

« ...la réalité sociale existe dans une « idée » ou dans un « esprit » plutôt que dans les faits concrets. » (Laramée, 1991. p. 71). Nous prétendons que le problème entre les générations n'est pas « les générations » en soi, mais bien l'idée qu'on se fait sur les générations et sur leurs relations. L'aspect quantitatif est donc superflu ici.

Cette approche nous permet de concevoir le dialogue intergénérationnel comme une construction sociale dans l'organisation qui peut être réalisée par l'émergence d'une signification commune de la relation. « Ainsi, pour le paradigme interprétatif, l'étude des significations se concentre sur la façon dont les individus donnent sens au monde à travers leurs comportements communicationnels. En ce sens, ce paradigme considère la société comme une construction théorique constituée des expériences subjectives de ses membres. » (Laramée, 1991. p. 71)

Selon nous, cette approche est devenue plus pertinente que l'approche fonctionnaliste dans l'étude et dans la conceptualisation de l'intergénérationnel, sans toutefois discréditer l'apport de cette dernière à la compréhension des organisations. « Cette vision symbolique trouve sa signification communicationnelle à travers l'expérience mutuelle plutôt que dans l'intention de l'émetteur et le filtrage du récepteur » (Laramée, 1991. p. 97). C'est de cette expérience mutuelle que nous préférons traiter par le dialogue plutôt que par le transfert entre les générations.

2.1.4 Une démarche exploratoire de type herméneutique

« Le mot herméneutique signifie « interprétation ». (Laramée, 1991. p. 249) et toujours selon Laramée, l'approche interprétative est souvent inductive (Laramée, 1991. p. 97). On comprend que cette méthode est cohérente avec notre ligne de pensée pour ce qui a trait à la forme de ce mémoire.

TABLEAU 2.1.4

Comparaison du paradigme dominant vs herméneutique :

A. Réalité sociale

FONCTIONNALISTE

HERMÉNEUTIQUE

Les phénomènes sociaux = <u>faits</u> , i.e. rôles, normes, valeurs existant indépendamment des individus.	Réalité = socialement construite à travers le <u>langage</u> , les <u>symboles</u> , les <u>comportements</u> des acteurs.
La réalité sociale est extrinsèque, en "dehors" de l'organisation, préalable aux comportements humains	Évolution des collectivités comme processus symboliques et non comme données objectives. Rôles, normes, valeurs = créations culturelles, une manière de donner du sens aux comportements organisationnels

B. La structure

Peu d'importance à la création des structures	Ensemble complexe, semi-autonomie de relations issues des interactions humaines
Le comportement des acteurs est fonction de propriétés indépendantes telles que: niveau hiérarchique, regroupements, frontières organisationnelles.	Actions et interactions créent des structures qui à leur tour influencent la dynamique des interactions
Organisations = contenants	Donc, les structures n'existent pas indépendamment des processus qui les créent et les transforment
Structures = installations à demeure existant indépendamment des processus	
Réification objective	Réification subjective

C. Nature de la "nature" humaine.

<p>Thèse du déterminisme</p> <p>Individu = produit de l'environnement, répond aux stimuli externes de façon mécanique, "prévisible"</p> <p>Vision de l'humain comme essentiellement <u>réactif</u>.</p> <p><u>Surdétermination</u> due aux facteurs de contingence: système technique, taille, dimensions de l'environnement</p>	<p>Thèse de la responsabilité existentielle</p> <p>Individu crée son environnement propre, opère des choix qui entraînent des manières de faire du sens par les interactions qu'il vit.</p> <p>Réalités organisationnelles sont fonction de ces systèmes de significations engendrés par les choix des acteurs organisationnels.</p> <p>Théorème de Von Foerster: nous ne sommes pas ce que l'environnement fait de nous, mais ce que nous faisons de ce que l'environnement fait de nous...</p>
---	---

D. Conception de l'organisation.

<p>Vision unitaire</p> <p>Systèmes coopératifs à la poursuite d'intérêts et de buts communs.</p> <p>Acteurs = instrument de la rationalité technique → efficacité.</p> <p>Unité d'analyse = organisation.</p> <p>Parti pris managérial implicite Orientation conservatrice: les théories classiques adoptent la perspective des gestionnaires Problème du lien "incestueux" consultant-chercheur → point de vue de ceux qui contrôlent l'organisation</p>	<p>Vision pluraliste</p> <p>Collection de factions aux buts et intérêts diversifiés, coalition de participants à priorités diverses.</p> <p>Acteurs = négociateurs permanents sous un régime de concession. → buts, actions, significations.</p> <p>Unité d'analyse = valeurs et interactions qui créent et maintiennent la coalition.</p> <p>Traitement multi-niveaux de la réalité organisationnelle Orientation qui n'est pas nécessairement conservatrice Incorporer plusieurs points de vue S'intéresse aux activités des acteurs à tous les niveaux de l'organisation</p>
--	--

E. Conception de la communication.

Métaphore du contenant	Métaphore du texte
<p>La communication = "substance" physique qui se transmet vers le haut, le bas et latéralement</p> <p>L'essence de la communication est dans la transmission et les effets du conduit</p> <p>D'où recherche des blocages, distorsions, bruit, fréquence des messages, réseautage, etc.</p> <p>Contenu et sens → rôle secondaire</p> <p>Sens = <u>fiabilité du message</u>, ie.</p> <p style="text-align: center;">?</p> <p>Transmetteur → Récepteur</p> <p>Le point de vue visé = efficacité organisationnelle, contrôle managérial accru</p>	<p>La communication centrée sur le <u>sens</u> qui n'est pas d'abord vue en termes de message ou de conduit</p> <p><u>Sens</u> → émerge des processus d'interaction et des manières dont les acteurs donnent du sens à ce qu'ils se disent</p> <p>Importance des mythes, des "histoires", des rituels qui constituent la culture organisationnelle</p> <p>La réalité sociale se construit à travers mots et symboles mis en mouvement par les acteurs</p> <p>Exemples: comment socialise-t-on les nouveaux venus? Quelles fins remplissent les documents écrits dans des réunions? etc.</p>

F. Questions de méthode.

Focus → propriétés statiques	Focus → processus
<p>Méthode des sciences naturelles</p> <p>Recherche de lois universelles</p> <p>Attitude de neutralité</p> <p>Conception unilatérale de la <u>causalité</u></p> <p>Approche nomothétique: insistance sur les régularités et relations qui mènent à des lois universelles</p>	<p>Approche phénoménologique: mise en question du savoir objectif</p> <p>Méfiance envers les lois universelles</p> <p>L'ici et maintenant des interactions et le compte rendu des expériences subjectives des acteurs</p> <p>Chaque expérience → unique</p> <p>Conception complexe de la <u>causalité</u>: circulaire, réciproque, etc.</p>
<p><u>ERKLÄREN</u></p> <p><u>Explication simplifiée ; généralisations</u></p>	<p>Approche idiographique: accent sur le <u>pourquoi</u> des individus créent et interprètent leur monde d'une façon donnée</p> <p><u>VERSTEHEN</u></p> <p><u>Compréhension complexe; intergénérationnel</u></p>

Tableau inspiré de G. Coutlée 2007 : COM 7620

Notre épistémologie sur l'intergénération se trouve donc du côté droit de ce tableau qui caractérise le mode « compréhension » traduit de l'allemand « verstehen ». « L'herméneutique moderne souligne la pluralité et la divergence des sens, la succession historique des interprétations et la difficulté qu'il y a à surmonter les conflits des significations. [...] l'expérience vécue du « sens » est liée à la cohésion d'une vie particulière. » (Laramée, 1991. p. 249) Cette citation reflète bien notre postulat sur le dialogue intergénérationnel dans l'organisation. Soit, du fait qu'il est basé sur des interprétations divergentes et historiques, mais qu'il est possible de créer des contextes qui permettraient de vivre une situation particulière commune permettant la cohésion des significations.

De façon plus méthodologique et reliée à la forme du mémoire, l'herméneutique suggère une vigilance et une rigueur théorique. « L'important pour la méthode herméneutique, c'est que tout texte doit être lu d'abord de façon critique, non

comme un message transmis, mais comme témoignage d'un temps particulier à partir duquel il est né.» (Laramée, 1991. p. 249)

Dans cette logique, nous avons puisé des références à travers des époques différentes. En effet, on dit que « ... l'herméneutique lui propose l'avenue d'une histoire des concepts qui cherche à reconduire à l'expérience fondamentale du langage qui est celle de la dialogicité et de la finitude du sens. » (Grondin, 2001, p.8). Ainsi, nous nous permettons de faire émerger ce qui est commun dans la définition de ce thème à travers les époques. L'historique de nos références sur le concept n'est pas exhaustif ici, mais elles sont assez diversifiées pour nous permettre de questionner et de trouver des réponses à propos du dialogue et de l'intergénérationnel. « L'herméneutique est d'abord une pratique, l'art de comprendre et de rendre intelligible » (H.G. Gadamer, 2001, p30). Existe alors le défi de rendre intelligible l'intergénérationnel par notre structure et permettre, par notre argumentation, de réaliser (faire sens) l'importance de la compréhension dans le dialogue intergénérationnel.

La méthodologie de ce mémoire est importante tant pour définir les paradigmes et préjugés qui animent l'auteur, que pour faire prendre conscience de l'impact de ceux-ci dans la définition populaire et commune, chez les gestionnaires, en ce qui a trait aux concepts de génération et d'intergénération. « Ce qu'il s'agit de développer ici, c'est surtout une oreille, une sensibilité pour les prédéterminations, les anticipations et les empreintes qui dorment dans nos concepts » (H.G. Gadamer, 2001, p32). Notre postulat sous-entend que ce sont ces préjugés qui nuisent à la relation intergénérationnelle et non les gens de générations différentes.

2.1.4.1 Approche herméneutique versus approche linguistique

La littérature sur le sujet s'accorde sur le fait que la communication, dont plus précisément le langage, est au centre du dialogue entre les générations. Ce dernier semble être à la fois source du problème et, en même temps, permet d'apporter des solutions. Pour plusieurs, l'utilisation d'une approche linguistique s'arrimerait bien

avec la typologie « Boomers », « X » « Y » et serait appropriée pour étudier notre thème. Toutefois, nous défendons l'idée que la linguistique ne tient pas assez compte de la complexité de la situation du dialogue entre les générations dans les organisations. Certains pourraient défendre la complexité de la linguistique en nommant le concept de « jeu de langage ». Malgré l'idée des jeux de langage et de son pluralisme, « [la linguistique] ne voit que des corrélations invariables entre les symboles et activités et oublie que l'application des règles inclut leur interprétation et leur perfectionnement » (Habermas, J. 2005, p.190). Le risque de se limiter à l'étude linguistique des générations serait de faire abstraction de l'idée que le langage peut changer ou s'adapter en présence d'une autre génération selon la circonstance et le temps.

Il ne suffit pas d'observer les comportements de chacun séparément pour comprendre le dialogue entre les générations. Chaque génération possède divers horizons de vécu qui animent ses jeux de langage. Comme nous le rappelle Habermas, « nous ne sommes jamais enfermés dans une grammaire unique. » (Habermas, J. 2005, p.184) L'approche herméneutique conçoit l'idée d'autoréflexion et d'interprétation, ce qui élargit les possibilités significatives des jeux de langage des générations et qui augmente les possibilités de dialogue.

2.1.4.2 L'approche herméneutique versus la typologie sociologique

Selon nos lectures (ORHRI, Mentorat-Québec, Blondin, etc.) sur le thème de l'intergénérationnel, la catégorisation semble très importante pour les divers intervenants, mais ne semble pas résoudre les problèmes vécus. La catégorisation (Boomer, X, Y) ne permet pas non plus une compréhension de la relation entre les générations. C'est comme si les caractéristiques énumérées dans les catégorisations ne donnaient pas accès à une mise en évidence de la relation possible entre les générations. Misant sur les différences, la typologie favorise « le fossé intergénérationnel » oubliant le terrain qui unit les deux côtés de ce fossé.

C'est sur ce rapprochement que la méthode herméneutique nous aidera à cerner la possibilité du dialogue.

L'universalité du problème herméneutique, que Schleiermacher avait déjà reconnue, concerne tout ce qui est rationnel, ce qui veut dire tout ce sur quoi on peut chercher à s'entendre. Même là où l'entente apparaît impossible, parce qu'on « parle des langues différentes », l'herméneutique n'est pas au bout de ses ressources. C'est, au contraire, là que se pose la tâche herméneutique avec toute son acuité, qui est celle de trouver un langage commun. Le langage commun n'est cependant jamais une donnée qui serait déjà toute prête. C'est la langue qui joue entre les interlocuteurs, qui doit se mettre en jeu pour que l'entente commence, même là où s'affrontent de manière irréconciliable des « points de vue » différents. (H.G. Gadamer, 2001, p.47)

C'est pourquoi notre postulat nous engage à aller au-delà de la catégorisation des générations pour nous centrer sur la relation dans un contexte organisationnel propre : là où les cadres préétablis ne font plus sens parce qu'ils sont dépassés par la complexité et la polyphonie des employés dans un contexte organisationnel propre.

L'herméneutique nous indique que le langage commun ne sera jamais une démarche ayant une recette préétablie. C'est pourquoi la typologie utilisée présentement dans la société et dans les organisations crée davantage de turbulence que de solutions. « L'outil de pensée qu'est la typologie ne se justifie que d'un point de vue extrêmement nominaliste » (H.G. Gadamer, 2001, p.97). Du moment qu'elle est utilisée, nous devons aussi en faire usage pour situer et faire comprendre nos propos, mais nous devons aussi nous en dissocier afin de nous libérer des préjugés qu'elle contient et aller au-delà de l'interprétation typologique pour trouver un nouveau langage commun possible. « En effet, si l'on suit l'herméneutique, tout effort de conceptualisation vise en principe le consensus possible, l'accord possible, et cet effort lui-même doit déjà reposer sur un accord qui nous lie s'il doit jamais en résulter que l'on se comprend » (H.G. Gadamer, 2001, p.115). Cela explique la raison pour laquelle nous utilisons la typologie actuelle et proposons de penser au-delà de celle-ci afin de conceptualiser notre thème.

Gadamer met toutefois en garde le lecteur contre une compréhension facile et durable de notre essai. « La formation de concepts veut certes aussi dire ici que la

polyvalence des significations possibles qu'un mot peut aussi avoir se trouve définie en vue d'une signification bien définie » (H.G Gadamer, 2001, p.145). Notre objectif épistémologique est donc de partir du concept de génération tel que défini en 2008 pour s'orienter vers le concept d'intergénération qui aura, espère-t-on, une finitude de sens plus étendue que la conception par catégorisation de génération telle que « Boomer » « X » « Y », etc. qui, elle, se limite à la durée de vie que les gens de cette génération précise possède. La notion d'intergénération n'est pas, elle, limitée à la durée d'une génération précise. Son sens va au-delà du temps et de l'époque. Il pourrait donc être beaucoup plus réutilisé, dans son essence, pour comprendre des relations entre générations qui évoluent dans le temps.

2.1.4.3 Complexité vs limites du modèle dominant

Les paradigmes utilisés dans cet essai permettront de concevoir le dialogue intergénérationnel dans les organisations comme un phénomène complexe. C'est-à-dire que la compréhension du dialogue implique aussi la dynamique des interprétations des frontières (Charlier 2002) et des boucles systémiques qui situent et identifient les individus dans leur génération et dans leur organisation. La typologie, quant à elle, permet de déduire sans pour autant faciliter la communication. Le fait de présenter les caractères d'une génération ne permet pas de comprendre les communications intergénérationnelles, intra-générationnelles et interpersonnelles. Il faut comprendre la dynamique dans un contexte précis.

La théorie de la complexité (E. Morin, 2005) nous permet de concevoir que chaque individu, catégorisé dans une génération et jouant un rôle dans une organisation, possède et transforme sa propre façon de communiquer, bien que celle-ci soit influencée en grande partie par le groupe d'appartenance de l'individu. Cette complexité communicationnelle entre l'identité personnelle, la catégorie sociale et le rôle professionnel permet de comprendre pourquoi il peut arriver que l'intercompréhension soit parfois difficile. On dit que « les langues ordinaires sont imparfaites et ne garantissent aucune univocité. C'est pourquoi l'intersubjectivité de

la communication au moyen du langage ordinaire est toujours fragile » (Habermas, 2005, p. 191). Construire un langage commun devient donc une façon de surmonter cette fragilité. Ni la linguistique ni la typologie sociale des générations ne laissent entendre que les générations ont cette souplesse. L'herméneutique, par ses concepts d'interprétation et d'autoréflexion, permet de concevoir les générations comme étant plus que la somme de leurs caractéristiques définies. L'interprétation et la réflexion sur le contexte permettent de sortir de la limite de standardisation que crée la typologie. En effet, « l'application d'un critère ne requiert pas seulement la reproduction du même comportement (ou du même signe) dans des conditions comparables... » (Habermas, J. 2005, p.166).

Selon l'approche herméneutique, pour comprendre la dynamique qui caractérise le dialogue intergénérationnel dans les organisations, il ne suffit pas de catégoriser les générations et d'analyser comment parle un « Y » ou un « Boomer ». Il faut inclure l'interaction dans un contexte et amener les gens à s'observer (autoréflexion) dans cette démarche, dans la mesure où ceux-ci désirent dialoguer. Sans ce besoin ou cette volonté de dialogue, l'herméneutique ne sera pas plus aidante que la typologie ou la linguistique.

C'est donc cette épistémologie que nous utiliserons afin de réinterpréter et conceptualiser le thème de notre essai, soit le dialogue intergénérationnel dans les organisations.

2.2. Échantillonnage

- Principalement une interprétation des organisations québécoises inspirée des publications de revues spécialisées telle que la revue Effectifs de l'ordre des conseillers et conseillères en ressources humaines et relations industrielles du Québec, les actes du colloque 2003 de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO), les données d'Emploi-Québec, etc.

- Deuxièmement, les observations et intuitions marquées par notre expérience de coordonnateur du projet « Coopération Intergénérationnelle » sont nos éléments de référence terrain.

2.3. Qu'est-ce que l'intergénération ? De la conception de génération vers l'intergénération

Comme nous l'avons lu précédemment, l'herméneutique nous amène vers la compréhension que l'humain interprète ses expériences pour faire du sens. De son côté, l'approche cybernétique propose que les éléments sont liés entre eux, et que le tout dans un système est plus grand que la somme de ses parties. De plus, cette approche permet de reconnaître la part active des gens, mis en interaction, dans ce que nous appelons la signification d'une expérience vécue. En effet, on reconnaît que les gens sont actifs dans la sélection des informations, qu'ils retiennent des faits, et par cette action, ils construisent ou coconstruisent des significations qui demeurent jusqu'à ce qu'un autre changement ou événement marque l'imaginaire personnel et collectif. Nous verrons dans cette partie de chapitre que les concepts de générations et d'intergénération sont un reflet potentiel de cette logique.

2.3.1 Définition du concept de génération

Le dictionnaire Larousse 2008 et le dictionnaire informatique Antidote définissent le mot génération (n.f) par les termes suivants :

- Fonction par laquelle les êtres se reproduisent. Génération par accouplement, par insémination artificielle. Génération ovipare, vivipare. Les organes de la génération.
- Action de générer, d'engendrer, de produire; fait de se former. Génération d'un nombre. Génération d'une surface à partir d'une courbe.
- Ensemble des êtres qui descendent d'un même individu à chacun des degrés de filiation. Première, deuxième génération. Ce couple a vingt descendants à la troisième génération.
- Intervalle qui sépare deux degrés de filiation en ligne directe, évaluée à trente ans environ. Une génération sépare le fils et le père.
- Ensemble des individus qui ont à peu près le même âge à la même époque. Le conflit des générations. La génération des baby-boomers. La jeune génération. Ne pas être de la même génération. Les générations à venir.
- Stade de progrès technique. Ordinateur de la première génération.

Dans les années 2000, le mot « génération » est catégorisé selon quatre regroupements présents sur le marché du travail basé sur les années sociales (Deal 2007 ; Zemke, Raines et coll. 2000) :

- Les « **Vétérans** » (1935 à 1945),
- les « **Baby-Boomers** » (1945 à 1960),
- La « **Génération X** » (1965 à 1975),
- La « **Génération Y** » (1975 à 1985).

Une génération caractérise un ensemble de goûts, d'attitudes, des expériences communes, des héros, des musiques et passions communes entre ses membres (Zemke, Raines et coll. 2000). Le concept de génération se définit donc par les liens complexes entre l'âge, les périodes historiques, les classes sociales, les événements marquants et les transitions à l'intérieur des cycles de vie (Lefebvre 2002, Terrail 1995). Il signifie au sens *psychologique*, l'âge qui réfère à la position dans le cycle de vie (Lefebvre 2002); au sens *anthropologique*, il renvoie aux liens de filiations, familiales ou symboliques (Lefebvre 2002) et au sens *sociologique*, la génération désigne une « réalité d'ordre temporel » reliée à une société propre qui correspond au temps social, qui est aussi nommée cohorte (Lefebvre 2002).

De plus, le terme de génération fait aussi référence à des filiations temporelles et à des cohortes sociales basées sur une homogénéité d'âge précise, dont l'un des facteurs de rapprochement est lié à une référence émotive semblable entre les gens durant une période commune de transition.

Of all kinds of relationships, those with age mates, with members of age-homogeneous groups, are probably the only ones fitted for these types of need dispositions. They also have an inherent tendency toward solidarity because of a) the common definition of life-space and destiny; and b) the common sharing of emotional strains and experiences during the period of transition and emotional stress. [...] They usually feel the same weaknesses and uncertainties as regards their future roles and common need for community and participation. They may even, in some cases, have some common spiritual, ideological needs of "finding themselves", of forming their identity. For all these reasons they are naturally drawn together. (Eisenstadt, 1964 p.46)

Le terme « intergénération » n'est pas défini dans le dictionnaire, mais il est communément utilisé pour référer aux caractéristiques entre plus d'une cohorte à

l'intérieur d'une même période sociale précise. Celui d' « intragénération » est utilisé pour référer aux caractéristiques particulières à l'intérieur d'une même cohorte à une période précise. Le terme « transgénération », quant à lui, réfère aux caractéristiques entre plus d'une cohorte à travers plusieurs périodes précises. Aux fins de cet essai, le terme « intergénération » est celui qui nous intéressera le plus. Voyons maintenant les éléments qui alimentent la dynamique intergénérationnelle.

Aux yeux de Blondin (2002) et de Guay (2003), les « Vétérans » (1935 à 1945) ont pour valeur le conformisme alors que les « Baby-Boomers » (1945 à 1960) sont dévoués au travail et sont perfectionnistes. La « Génération X » (1965 à 1975), quant à elle, priorise l'équilibre travail-famille, l'autonomie et les défis et elle a peu de loyauté face à l'organisation où elle travaille tandis que la « Génération Y » (1975 à 1985) maîtrise la technologie, est la plus scolarisée, suit la loi du moindre effort, désire de gros salaires, aime la diversité et favorise les loisirs. (Dufault, P. 2003, p.135)

La précision sur les dates de début et de fin de ses catégorisations varie d'un auteur à l'autre. Malgré cela, on constate tout de même une idée de frontière, de finitude qui marque une transition entre les générations. Ce manque de consensus sur la date de fin d'une génération met en évidence le caractère construit et culturel de cette définition. Il n'en reste pas moins qu'elle marque une réalité, celle de la différence à travers la transition générationnelle. Le changement qui s'installe entre une génération et une autre est le reflet d'un changement de vision du monde, donc des idées. Pour nous, l'importance n'est plus l'exactitude des dates, ni la précision des définitions des typologies des générations, mais le changement des idées qui est source de turbulence dans l'organisation mentale, des idées portées sur une « chose », de la société et finalement des organisations.

D'un point de vue holistique, la définition du concept de génération est complexe, à la fois personnelle et sociale. D'autant plus que ce concept est fortement influencé par un espace-temps et un partage de références communes de significations. Nous partageons l'idée que la définition d'une génération est davantage culturelle et symbolique que prescriptive et définitive.

A cultural definition of an age grade or age span is always a broad definition of human potentialities and obligations at a given stage of life. It is not a prescription or

expectation of a detailed role, but of general, basic role dispositions into which more specific roles may be built, and to which they may be ascribed. At the same time it is not merely a classification category as it is sometimes used in statistical censuses. However explicit its formulations, it always involves an evaluation of the meaning and importance of the given age for the individual and for the society, thus giving it a fully ideological connotation. It contains certain definite expectations of future activities and of relationships with other people at the same or at the different stages of their life career. In terms of these definitions people map out, as it were, the broad contours of human life, or their own expectations and possibilities, and place themselves and their fellow-men in various positions, ascribing to each a given place within these contours. (Eisenstadt, 1964 p.22-23)

La catégorisation par âge ou selon les temps de la vie (R. Houde, 1991) est plus facile à utiliser dans la vie en général que dans un contexte organisationnel lié au marché du travail. Principalement parce que sur le marché du travail, c'est l'âge adulte qui prime comme temps de la vie et l'âge en soi n'est plus le facteur principal de progression dans les organisations tel qu'il l'était à l'époque de la recherche d'Eisenstadt.

Dans un contexte organisationnel, Charlier (2002) nous amène à concevoir la signification du mot génération au-delà de la notion d'âge.

S'intéresser à la construction sociale d'un phénomène, ici les générations, c'est reconnaître qu'elles résultent d'une construction historique opérée par des acteurs individuels et collectifs ayant une certaine marge d'autonomie. Il convient alors de présenter ces acteurs et de situer les fondements de leurs actions. Les appréhender comme des constructions historiques, c'est aussi repérer les processus qui participent à leur formation et c'est situer le poids du contexte historique sur les actions des individus. Nous nous demanderons en particulier quels sont les moments décisifs qui participent à la structuration d'une génération. C'est pour finir reconnaître le caractère sociétal de cette construction. Ceci nous amènera en particulier à repérer les éléments institutionnels et politiques qui participent à la spécificité des générations étudiées. (M. Charlier, 2002 p3)

Cette auteure nous permet de reconnaître la dynamique institutionnelle et politique dans l'émergence de générations dans l'organisation. Cette dynamique peut être comparée à l'impact de la société sur les individus. Le travail de Charlier contribue à valider notre interprétation de la complexité organisationnelle de la construction générationnelle que nous présentons dans cet essai.

2.3.2 Fonction des générations

La définition qui a été retenue conçoit que le terme « génération » est à la fois une transition d'idées et une catégorisation sociale basée sur des faits (transitions d'événements, d'idées et de période historique). L'idée majeure qui qualifie notre définition est son caractère social. Malgré cette construction basée sur les idées et les mots, les faits biologiques liés à la différence d'âge marquent le caractère continu attribué au terme de génération. L'approche herméneutique et la multitude d'utilisations données au sens de ce mot n'enlèvent en rien l'utilité organisationnelle de l'usage du concept de génération. La raison est simple, les générations ont une fonction d'autodéfinition et de différenciation par rapport à celle qui vient avant elle et celle qui vient après. La génération a donc une fonction d'identité psychologique et sociale.

It becomes understandable from the foregoing that age definitions and differentiation are of great importance both to the social system and to the individual personality. For the social system it serves as a category according to which various roles are allocated to various people; for the individual, the awareness of his own age becomes an important integrative element, through its influence on his self-identification. The categorization of oneself as a member of a given age stage serves as an important basis for one's self-perception and role expectations towards others. (Eisenstadt, 1964 p.28)

Entre autres, la fonction de catégorisation attribuée au concept de génération permet une occasion de perception de soi et de définition des rôles qu'on attend de soi. Cette fonction implique la dynamique identitaire entre l'individuation et la socialisation. La définition des rôles est socialement plus importante à la montée et à la sortie du cycle de vie adulte, soit à l'adolescence et à l'âge d'or, surtout pour ce qui a trait au cycle de vie appliqué au marché du travail. Le concept de génération a donc une fonction de régulation et ainsi favorise l'interaction dans la mesure où il permet de reconnaître rapidement une partie des perceptions et attentes des gens catégorisés par un type de génération.

The previous analysis has clearly shown that age groups may constitute a basic institutional focus as far as the continuity and stability of social system are concerned, and one of the main channels for the transmission of the social heritage. (Eisenstadt, 1964 p.270)

La fonction de régulation prend son sens dans la transmission de l'héritage social. Cependant, cette notion de transmission est remise en question au cours des dernières années (J. Carette 2000, H. Arendt 1975). Pour que les générations jouent leurs rôles de régulation et de continuité, elles doivent communiquer entre elles. Une certaine harmonie entre les générations doit être vécue. Celle-ci existe par le partage de la culture et son acceptation. Ce partage doit être préparé et défini.

Such harmony may also be defined as the extent to which the preparatory socialization effected in age groups is compatible with the main institutional patterns of symbols, norms, and values of the social structure, and to which the transmission from preparatory to fully institutionalized spheres is successfully effected. (Eisenstadt, 1964 p.275)

Selon les écrits d'Arendt (1972) et de Carette (2000) ainsi que les préoccupations des gestionnaires (SQPTO et ORHRI), cette harmonie, dans la transmission de la culture, est en crise. Du moins, elle semble être moins évidente qu'à l'époque d'Eisenstadt.

The crucial importance of age relations in all societies and of age groups in all universalistic societies is clearly seen in the fact that: the smooth transmission of social heritage, various attempts at change and various manifestations of discontinuity are largely, even if not wholly, effected through them. (Eisenstadt, 1964 p.323)

Ces manifestations de discontinuité s'observent par les signes de compétition, entre autres, sur l'échange d'information. Les attentes ont changé et leurs expressions aussi. Malgré tout, les relations entre les générations ne trouvent pas leur fin dans ces difficultés d'échanges.

2.3.3 L'intergénérationnel : un processus continu

Comme nous l'avons cité précédemment, le dictionnaire Larousse 2008 définit l'intergénérationnel comme étant « ce qui concerne les relations entre les générations ». En fait, l'essence des relations entre les générations est inséparable de la perpétuité de la société. Si l'on dit qu'il y a crise ou choc entre les générations, c'est qu'il y a encore quelque chose qui s'échange, mais cette chose est communiquée différemment. Il reste ce contact fondamental, peut-être plus distant

avec l'autre, mais néanmoins encore et toujours présent. Cela n'empêche pas que ce type de relation puisse avoir besoin d'aide et de recadrage.

Cependant, nous voulons souligner ici un danger: dans un certain sens, l'intergénération existe à l'état naturel dans toutes les sociétés humaines, et chacun d'entre nous fait de l'intergénérationnel sans le savoir, dès l'instant où il est inséré dans des relations d'échanges avec des partenaires qui n'appartiennent pas uniquement à sa génération. En revanche, comme le souligne fort à propos le sociologue Dominique Agould : « Si le concept d'intergénération a été défini, c'est qu'un manque a été repéré et qu'il est ainsi tenté d'y remédier... en mettant en place des actions qui n'auraient pas spontanément existé. (Vercauteren et coll, 2001, p.23)

Il faut comprendre que les relations générationnelles soient naturelles. Malgré ce fait, on doit faire attention aux tendances de rassemblement exclusif par groupe de pairs. Il y a les principes de marketing qui influencent ces clivages, mais il y a aussi un principe systémique qui est en jeu, celui d'entropie. Si les rassemblements par pairs fonctionnent si bien, c'est probablement aussi en lien avec ce mécanisme naturel, expliqué par la systémique. C'est le principe de mort inévitable... de finitude. Une nouvelle génération émerge avec la perte de quelque chose qui existait avant. À l'inverse, dans la systémique, il y a le principe de néguentropie qui est ce mécanisme de lutte contre la mort du système vivant. On pourrait rattacher ce principe à l'action de se rassembler pour ne pas oublier et survivre. Travailler dans la continuité de ce qui est connu et qui fait l'être professionnel. Cela permettrait la dynamique générationnelle.

Ce processus continu représenté par le mot « génération » est beaucoup plus large que les noms qu'on donne à ces générations. Celles-ci ont toutes la même fonction ; celle de survivre et surtout de continuer à faire vivre la société sans toutefois le faire de la même façon dont les autres l'ont fait auparavant. Ce qui complexifie cette fonction de continuité c'est qu'il arrive un temps où plus d'une génération est en mesure d'agir sur la continuité de la société. C'est-à-dire que plusieurs générations sont dans la période de « l'âge adulte » simultanément. En plus, cette continuité passe souvent par des phases de changement. Les générations avancées sortent de « l'âge adulte », période d'implication sociale, et quittent cette période active. Ou bien, leurs décisions ont affecté les autres

génération et celles-ci proposent des solutions alternatives. C'est alors que les générations montantes profitent de ces périodes de passage pour marquer une transition dans les idées. Ce sont actuellement ces transitions d'idées qui marquent une rupture dans les échanges d'idées et le raisonnement des organisations. Il semble que ce ne soit plus la survie sociale qui prime, mais la survie de l'idéologie d'un seul groupe. Entre autres, sur le marché du travail, c'est quatre générations qui luttent pour leur place à l'emploi et à la reconnaissance. C'est pourquoi la communication et surtout le dialogue doivent être assurés. Pour cela, il faut combattre le cloisonnement des âges (Vercauteren et coll, 2001,p.24). Une mixité des âges permet un plus grand sentiment d'appartenance. Celui de se reconnaître dans un processus de vie qui prend un sens au-delà du critère d'âge.

Il n'existe pas de solidarité entre les générations en dehors d'une vision unitaire de l'arc de vie [concept d'anthropologie globale] : n'importe quel appel à une « société pour tous les âges » sera ressenti comme utile et moraliste s'il est privé de son fondement culturel, le « continuum » de l'existence humaine, où la différenciation générationnelle identifie un processus évolutif et non pas une vaine standardisation des classes d'âges. (Vercauteren et coll., 2001, p. 29)

Le cloisonnement est un des obstacles majeurs à la prise de conscience de cette appartenance au continuum existentiel.

Une véritable solidarité générationnelle ne sera possible que si chaque génération reconnaît dans l'autre un moment évolutif et fondateur de sa propre existence (...) (Vercauteren et coll., 2001, p. 29)

Ce contact avec l'autre génération est toujours révélateur. C'est ce contact qui révèle le choc et la différence entre les générations ainsi que le contexte dans lequel ce contact se fait. Socialement, le vieillissement des « Boomers » en contact avec les « Y » a permis de voir le choc démographique et la différence des connaissances. Individuellement, le contact avec les générations plus âgées permet de se situer dans l'existence.

2.3.4 Éthique de l'arc de vie: Le continuum existentiel

Comme nous l'avons vu précédemment, le phénomène générationnel a une fonction sociale de régulation. Individuellement et humainement, elle a la fonction identitaire, car elle permet de se situer dans un espace-temps social et dans un cycle de vie. À l'inverse des images figées que présentent les catégories de générations, le concept de génération sous l'angle d'arc de vie représente un continuum et une évolution des individus collectifs dans le temps.

L'éthique de cycle vital, fondée sur la vision globale du parcours existentiel, propose une approche toujours prospective de l'événement personnel ou social, en le plaçant dans un horizon temps-espace dynamique, à l'intérieur duquel chaque problème contingent et chaque valeur sont considérés « en évolution. »

Cette conception est le premier grand antidote à la vision stéréotypée des problèmes sociaux, à la banalisation des demandes et à la standardisation des réponses. Un travail social figé sur de telles actions « symptomatiques » de tamponnement est incapable de fournir des réponses prospectives aux besoins.

La logique de l'arc de vie comporte l'affectation à chaque personne et par conséquent à chaque problème social, d'un « avant » et d'un « après » temporels, à l'intérieur desquels chaque action doit trouver sa signification : sans cette vision dynamique de la vie, aucune politique sociale ne peut aller au-delà de l'assistance aveugle fournie par nombre de planifications sociales qui agissent « par problèmes » ; l'histoire a en effet démontré qu'elles étaient incapables de suivre le rythme des dynamiques personnelles et du caractère évolutif des contextes sociaux. (Vercauteren et coll., 2001, p. 33)

Le concept de génération est complexe et l'aspect idiosyncrasique² lui ajoute son ampleur surtout dans cette logique d'arc de vie. Dans la dynamique personnelle qui se retrouve à l'idée d'appartenir à une génération, le processus de réflexion et de signification personnelle est important. La logique d'arc de vie avec son « avant » et son « après » permet de stimuler cette réflexion existentielle et herméneutique tant au point de vue personnel, organisationnel que social. C'est-à-dire, que l'idée d'arc de vie permet de remettre en question ses présupposés et aussi de réaliser qu'il y a une continuité sociale malgré la finitude personnelle ou idéologique.

² Du mot idiosyncrasie: n.f. qui se réfère à la manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir des réactions, des comportements qui lui sont propres. (Le Petit Larousse illustré, 1992).

2.3.5 L'être-avec-les-autres et la catégorisation : la dissolution de l'être (dasein) dans les autres...

Cette réalité de continuité, malgré la finitude personnelle et idéologique, redonne tout son sens au groupe d'appartenance et au social. Reprenant les idées d'Heidegger, Collins et Selina réintroduisent l'idée « d'être-dans-le-monde » et « d'être-avec-les-autres ». Le principe de génération représente cette idée d'être avec les autres qui me ressemblent et donc d'être dans le monde. Dans une logique heideggerienne, le principe de génération est le reflet du « ils » ou du « eux » qui rend une identité collective impersonnelle (J. Collins et H. Selina, 2006). Selon l'idée d'Heidegger, cette collectivité impersonnelle impose sa dictature du « ils » ou du « eux » au quotidien. Dans la vie de tous les jours, l'identité de l'être se dissout dans la catégorisation impersonnelle (J. Collins et H. Selina, 2006). On pourrait dire que les générations font partie de ces collectivités impersonnelles. Tout le monde s'y trouve et s'y réfère, mais personne ne s'y reconnaît entièrement. C'est sûrement ce qui rend l'utilisation du mot génération si intéressante. Il est à la fois justifiable et tout autant critiquable. Au comble de son paradoxe, la limite du « eux » de la « générationalisation » et de toutes collectivités impersonnelles c'est qu'elles sont indéfinissables une fois pour toutes et deviennent donc non représentative comme moyen d'identification des êtres humains.

Chaque être humain est en relation avec d'autres humains et forge son identité par ces relations. De plus, l'humain a tendance à se regrouper et s'identifier à ceux qui partagent les mêmes idées, valeurs et intérêts que lui. Nous avons vu selon Zemke et ses associés, qu'on identifie une génération par les goûts, attitudes, expériences et passions communes. On pourrait donc dire que les relations de pairs finissent par former des générations. Le processus d'interaction, de sélection et de rétention pourrait donc être nécessaire dans la reconnaissance des gens à l'intérieur d'une même génération pour que ceux-ci reconnaissent ce qu'ils ont de semblable et donc de significatif entre eux. Nous croyons que ces processus seraient tout aussi importants entre les membres de diverses générations afin qu'ils reconnaissent ce

qu'ils ont de commun et de significatif et qu'ils réalisent leur identité au sein d'un continuum existentiel (arc de vie).

Ainsi, l'interaction entre les membres de diverses générations a le potentiel de révéler que ces gens appartiennent à quelque chose de plus englobant qu'une génération ou une organisation. Le concept de génération lu, à la fois, sous le paradigme cybernétique et herméneutique, permet de comprendre celui-ci sous l'angle d'un continuum existentiel. Ce continuum permet de créer de nouvelles possibilités d'interactions et de compréhension entre les individus, et ce, qu'ils appartiennent à la même génération ou non.

2.4 Interaction, récursivité et interprétation: le cercle de la compréhension

« The characteristics of one age grade cannot be fully understood except in their relation to those of other ages. » (Eisenstadt, 1964 p.24)

Le chapitre 2.3 nous a aidé à comprendre que les relations intra et intergénérationnelles permettent aux acteurs de reconnaître qu'ils font partie de quelque chose de plus englobant que leur propre génération. Ces relations représentent des communications dont l'interaction, le retour d'information et l'interprétation permettent la compréhension d'eux-mêmes et l'émergence d'une signification de ce qu'ils font ensemble. Nous verrons dans cette section ce que nous entendons par *interaction*, selon le paradigme cybernétique versus un paradigme linéaire en communication. Ainsi, nous accorderons une attention particulière au concept de récursivité en y incorporant les notions d'énaction et de rétroaction. Nous établirons un lien entre ces mouvements circulaires et le cercle de compréhension qui permet de créer une nouvelle façon de voir la réalité. C'est-à-dire que tous ces mouvements permettent de recadrer l'expérience intergénérationnelle et de favoriser par le fait même un nouveau sens ou une nouvelle compréhension.

2.4.1 L'interaction

Dans cet essai, nous reprenons l'idée de base de la nouvelle communication (Winkin 1981) et l'appliquons au concept d'intergénération. C'est-à-dire que nous concevons que chaque comportement est une communication systémique puisque « ...le comportement de l'un affecte celui de l'autre et est affecté par lui » (P.Watzlawick, 1972, p.26). On dira donc que dans l'intergénérationnel, il y a interaction. C'est-à-dire qu'« une série de messages échangés entre des individus sera appelée interaction » (P. Watzlawick, 1972, p.47). Dans les relations humaines, on retrouve deux types d'interactions. Il y a l'interaction symétrique et l'interaction complémentaire. La première est fondée sur l'égalité alors que l'autre est fondée sur la différence. Dans les relations intergénérationnelles, les deux types d'interaction s'y retrouvent, mais dans la culture occidentale et de façon assez généralisée, on y instaure davantage une dynamique complémentaire. Nous n'avons qu'à penser aux relations parents-enfants, à celles professeur-élève et patrons-employés. Quoique maintenant il peut arriver que le patron soit du même âge ou même plus jeune que les employés, mais malgré la caractéristique d'âge qui a changé avec le temps, la fonction hiérarchique possède, à travers les époques, les mêmes attentes de rôles dans une relation de travail. On entend par fonction hiérarchique, que la « hiérarchie est créée d'abord en donnant à un cadre la responsabilité d'un groupe d'opérateurs [...]. Dans cette ligne hiérarchique, chaque cadre accomplit un certain nombre de tâches liées à la supervision directe au-dessus et en dessous de lui » (Mintzberg H, 1998, p.44-45). Nous disons donc que les attentes liées à ce rôle de supervision, ne changent pas selon l'âge du responsable. C'est l'aspect symbolique de l'âge qui est remis en question ici, mais ce problème n'est pas celui dont nous traiterons dans cet essai. Bien que la notion de dialogue et la notion les rôles sont intimement liés dans l'intergénérationnel, nous laisserons à d'autres le travail d'analyser ce changement intergénérationnel.

2.4.1.2 Le modèle classique linéaire

Selon le modèle communicationnel de Roman Jakobson, l'information se dirige en ligne droite de l'émetteur au récepteur. Il y ajoute les niveaux de filtre ou de fonctions qui peuvent être conservés dans le modèle cybernétique.

FIGURE 2.4.1.2 :
Modèle linéaire de communication

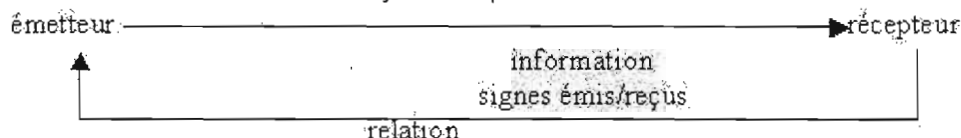


<http://www.internet.uqam.ca/web/t7672/jakobson2.jpg>

2.4.1.3 Le modèle cybernétique

Le modèle cybernétique conserve la direction de l'information qui part d'un émetteur vers un récepteur, mais y ajoute la notion de retour d'information. Cette rétroaction permet une clarification de l'information. Ce retour a pour objectif de continuer ou corriger la relation.

Figure 2.4.1.3
Modèle cybernétique de la communication



Le projet de la cybernétique est plus une façon de réfléchir qu'une théorie articulée et détaillée. À partir de l'idée de la rétroaction, l'explication linéaire traditionnelle devient quelque peu désuète. Tout « effet » rétroagit sur sa « cause » : tout processus doit être conçu selon un schéma circulaire. (Y. Winkin, 1981, p.16)

Le paradigme cybernétique nous fait entrer dans une logique de mouvement et d'adaptation. C'est pourquoi lorsqu'on parle de communication entre les générations,

le modèle linéaire tiré des catégorisations (Boomer, X, Y,) devient légèrement désuet. Sans perdre leurs qualificatifs propres, le paradigme cybernétique nous permet de penser que les générations qui sont en processus d'interaction s'influencent mutuellement et transforment leurs attraits spécifiques au cours de la relation.

2.4.2 Récursivité, imprédictibilité et auto-référence

Le processus de communication cybernétique entre deux personnes d'âge différent et dont le contexte les amène à réfléchir en terme d'individu générationnel se rapproche d'un processus récursif.

La **récursivité** est une démarche qui consiste à faire référence à ce qui fait l'objet de la démarche, ainsi c'est le fait de décrire un processus dépendant de données en faisant appel à ce même processus sur d'autres données plus « simples »
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Récursivité>

Par le fait même, cette réflexion sur soi appartenant à un ensemble plus large fait appel au concept d'autoréférence.

L'**auto-référence** est la propriété, pour un système, de faire référence à lui-même. La référence est possible lorsqu'on est en présence de deux niveaux logiques, un niveau et un métaniveau.
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Auto-référence>

La difficulté étant que les individus ne se reconnaissent pas complètement dans la référence générationnelle. Il devient alors difficile d'utiliser cette référence et de la maintenir, afin de s'identifier, lorsque les gens sont dans un processus communicationnel. L'herméneutique et la cybernétique permettent aux individus de sortir de ce cadre de référence pour en recréer un plus complexe et plus représentatif d'eux-mêmes à l'intérieur de cette relation particulière. Si on suit la logique de cette conception, il devient difficile de prédire les comportements de chacun à partir des définitions des générations telles que présentées actuellement dans notre société et dans les organisations.

2.4.3 Énaction

Le terme d'énaction (Weick, 1979) est préféré à celui de sélection parce qu'il représente davantage le rôle actif que nous présumons que les membres d'une organisation jouent dans la création de l'environnement qu'ils s'imposent. Quand il y a des différences dans l'expérience, l'acteur peut prendre des actions pour isoler ces changements afin d'avoir une meilleure attention sur les informations qui lui arrivent. Mettre entre parenthèses ses préjugés fait partie de ses actions et est aussi une sorte d'énaction. Une autre forme d'expérience se présente lorsque l'acteur fait quelque chose qui produit un changement, lequel contraint ce qu'il fera après, qui en retour, produit un futur changement et ainsi de suite.

L'énaction est le seul processus où l'organisme (ici, on peut entendre les individus, les générations et les organisations) prend part directement à l'environnement externe. De plus, la création de sens implique un effort à séparer l'externe de l'action. Le processus d'énaction est la réflexion sur ce qui m'appartient dans mes raisons d'agir et ce qui me fait du sens dans l'action à entreprendre (K.E Weick 1979).

2.4.4 Le cercle herméneutique

La philosophie herméneutique nous apprend que l'interprétation personnelle est source de compréhension. Cette compréhension nécessite un lien intersubjectif avec un texte ou un autre individu. Dans la théorie de Gadamer, le « tout » est la relation intersubjective. Le « tout » peut représenter le lien entre le dialogue et les parties, qui sont l'objet et le sujet d'un questionnement qui sert à comprendre une « chose ». Le sens du tout est la compréhension de cette relation de l'un vers l'autre. Cela s'applique à l'intergénérationnel. L'interaction de plusieurs générations ayant des points communs et des différences peut mener au dialogue. Le « tout » est ici le dialogue, qui met les générations en interaction, devenant à la fois sujet et objet de la compréhension de l'intergénérationnel. Ce qu'il faut d'abord comprendre dans le processus du cercle de compréhension c'est qu'il est un processus de questionnement permettant une réflexion et une possibilité de connaissance. Le

processus de compréhension se manifeste par un mouvement circulaire entre le familier et l'étrangeté. C'est un mouvement en spirale qui permet de pénétrer dans les couches de sens afin d'élargir l'unité de sens compris. L'important dans ce processus est d'être interpellé afin de questionner la relation ou son échec et d'essayer de comprendre ce qui est en jeu. Il s'agit donc de prendre conscience mutuellement de ses propres préjugés et partager ses opinions avec les autres en questionnant certaines opinions et en renforçant d'autres. Ce cercle, loin d'être un cercle vicieux, est un mouvement de reconnaissance et d'ouverture sur de nouvelles connaissances en misant sur le fait que l'autre ait probablement raison.

Afin de bien saisir ce mouvement de la compréhension tirée du texte de Gadamer au chapitre III de l'œuvre : Philosophie herméneutique. Voici une description des parties importantes de ce texte. Les autres parties nous amenaient hors de notre objet d'étude, alors nous présentons les quatre points que nous interprétons comme étant les plus importants pour cet essai. Il est question de l'intersubjectivité, l'anticipation de la perfection, l'entre-deux et la continuité temporelle.

2.4.4.1 L'Intersubjectivité

Selon Gadamer, nous comprenons bien quelqu'un par notre relation à l'autre, par rapport à la totalité et à l'origine de nos propres opinions. C'est-à-dire que nous comprenons l'autre par nos propres références et non par qui l'autre est de façon objective. De plus, le mouvement de compréhension n'est pas à sens unique vers l'autre. Il est un miroir pour nous faire prendre conscience de l'intersubjectivité. Ce qui veut dire que pour comprendre l'autre, il faut être déterminé par lui et que nous devons en plus nous comprendre en train de comprendre. On doit donc comprendre que les individus se connaissent par leurs relations aux autres.

2.4.4.2 Description des éléments de l'anticipation de la perfection

Les mots clés de ce concept sont : tradition, vérité, préjugés préétablis. On peut comprendre que toutes relations se créent sur une préconception d'un modèle idéal. C'est-à-dire que les êtres humains appréhendent une connaissance supérieure des

choses et des autres, qui elle, est atteignable par la correction de nos préjugés comme suite à un consentement sur une chose. L'anticipation de la perfection est une présupposition qui guide toute compréhension, dont celle des relations intergénérationnelles.

En d'autres mots, l'anticipation de perfection c'est ; de dire que pour arriver à créer un dialogue intergénérationnel, il faut d'abord imaginer une relation idéalisée. Et ce modèle idéal est actuellement discordant dans les attentes des jeunes et dans celles de leurs aînés.

Comprendre signifie d'abord s'entendre sur la chose. Ce n'est qu'à partir de là que se détermine ce qui peut-être accepté ou non. L'anticipation de la perfection est fondée sur une communauté de préjugés portée par la tradition sur l'objet à comprendre. Ici, on peut représenter l'objet à comprendre comme étant le lien social. Il y a donc une importance du dialogue et de la communauté. On peut dire que sans un certain nombre de gens qui valorisent un objet par le discours à travers le temps, nous ne pourrions trouver un sens important à cet objet s'il est devant nous présentement. C'est cette tradition du discours partagé qui caractérise en partie l'émergence de génération. Il y a nécessairement une mise en importance du collectif dans l'émergence de la tradition et des générations.

2.4.4.3 L'importance de s'attarder à l'entre-deux

Celui qui veut comprendre est déjà lié à la chose qui se trouve portée au langage par la tradition et c'est ainsi qu'il se rattache ou gagne un attachement à ce qui parle du fond d'une tradition. La compréhension commence quand quelque chose nous interpelle. C'est-à-dire que quelque chose nous est à la fois familier et à la fois inconnu. Chaque relation entre les générations peut être porteuse de ce sentiment d'entre-deux, car chaque génération marque à la fois une continuité et une différence de la précédente.

De la même façon, la polarité du familier versus l'étrangeté est contenue dans l'intergénérationnel. Elle nous permet d'arrimer ces deux dimensions pour faciliter la

compréhension. C'est ce que nous nommons la tradition. Elle est ce lien qui effectue une continuité entre le connu et l'inconnu. Par le fait même, le but de la nouvelle herméneutique est de redresser l'accord manquant. C'est pourquoi nous la présentons comme moyen de comprendre les relations entre les générations dans les organisations. Ces générations ont aussi l'objectif d'assurer une continuité entre le connu et l'inconnu. Et ce surtout, comme nous l'avons vu plus haut, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

2.4.4.4 Nouvelle compréhension du sens de l'historicité dans l'herméneutique

Il faut voir dans le temps et les générations, non pas une distance entre deux temps fixes, mais une continuité qui possède, à travers sa tradition, une possibilité positive et productrice de sens. Le concept d'arc de vie que nous avons présenté précédemment s'accorde bien avec cette idée.

Ce qui permet une continuité de sens entre les générations, c'est le discours porté sur les objets qui captent l'attention des gens. De plus, le contexte historique d'une époque, comparé à une autre, dévoile un sens nouveau. Dans un contexte de travail, cette différence peut être flagrante. Les outils, les réglementations et autres ressources peuvent avoir contribué aux diverses façons de faire et concevoir le métier. Les diverses générations, qui sont présentes dans un tel contexte de travail, véhiculent malgré elles ces changements.

L'individu ne doit pas oublier sa propre historicité dans le processus de compréhension. Cela serait trop limitant comme compréhension. « Le véritable objet historique n'est pas du tout un objet, mais l'unité de l'un et de l'autre » (H.G Gadamer, 2001 p.83). C'est dans la façon de réfléchir et d'exprimer leur vécu que les gens trouvent la possibilité de dialoguer, malgré leurs différences. De cela, la « linguisticité » est essentielle à toute compréhension qui porte l'événement herméneutique.

Toute interprétation correcte doit éviter l'arbitraire des coups de tête qui sont des habitudes de pensée limitées. Les individus doivent donc réfléchir sur leurs

habitudes. Le temps est un élément important pour cette réflexion puisqu'il permet de distinguer les vrais préjugés des faux.

Comme nous pouvons le constater, l'action et le mouvement de « retour » deviennent centraux dans l'objet de notre étude. Elles passent par la réponse à l'autre, la réflexion sur soi puis sur la réflexion sur sa relation avec l'autre. Le processus du cercle de la compréhension permet de reconnaître la distance et la continuité qui se meut entre les êtres sociaux. Cette reconnaissance émergée d'un doute, favorise l'appropriation de la nouvelle compréhension de la relation. Pour savoir si la méthode du cercle herméneutique est un bon filtre pour l'inter-générationnel, seule la dissipation des contextes actuels pourra nous révéler ce qui en reste.

2.4.5 Interaction, travail et génération

« In order to combat such dangers every social system employs various adjustive mechanisms, and an "interlinking sphere" is one of them. » (Eisenstadt, 1964 p.271)

Malgré toutes les procédures formelles de communication et de supervision, la majorité des équipes de travail utilisent l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1998) surtout en contexte de changement complexe. Cette fonction est essentiellement basée sur l'interaction entre les membres de l'équipe de travail. Et ce, malgré leurs différences.

Les différences perçues entre les générations sont liées au langage, à la culture et à un besoin de s'identifier différemment du groupe auquel l'individu se compare. Le contexte, les besoins et le langage s'en trouvent donc différents. L'expérience du monde telle que vécue par chaque génération a quelque chose d'unique due à leurs références qui ne sont pas communes.

La source et le destinataire ont en commun la disposition d'un code. [...] Si le signifiant est transmis, si le code est connu, alors le signifié est transmis. Communiquer, c'est transmettre des représentations par le canal de signaux. [...] L'interprétation consiste alors en un décodage de la transcription linguistique de propositions mentales (Rastier 1995)

C'est ce décodage linguistique que le fossé intergénérationnel rend difficile. Les jeunes développent des expressions qui leur sont propres. Ces expressions particulières rendent parfois difficile leurs compréhensions par les autres générations. Les personnes plus âgées qui ne possèdent pas de temps pour apprendre ces codes, peuvent difficilement décoder l'information complète. Cette information incomplète accentue la divergence entre les deux parties et favorise les conflits.

2.4.5.1 Cloisonnement naturel et social: un terrain d'entente et de conflits : rupture de l'interaction ?

Dans son étude Eisenstadt nous révèle que les membres de la société se regroupent facilement par catégorie d'âge.

Of all kinds of relationships, those with age mates, with members of age-homogeneous groups, are probably the only ones fitted for these types of need dispositions. They also have an inherent tendency toward solidarity because of a) the common definition of life-space and destiny; and b) the common sharing of emotional strains and experiences during the period of transition and emotional stress. [...] They usually feel the same weaknesses and uncertainties as regards their future roles and common need for community and participation. They may even, in some cases, have some common spiritual, ideological needs of "finding themselves", of forming their identity. For all these reasons they are naturally drawn together. (Eisenstadt, 1964 p.46)

In addition, age grading obviously implies that those belonging to a given age grade usually have some similar and common experience...They have, on the one hand, many common values, interests and expectations, while on the other hand they have many common points of contact with members of other age grades. Our main purpose here is to understand the ways in which both the common experiences of given age grade within a society, and their relations with other age are organized. (Eisenstadt, 1964 p.34)

On pourrait dire que cette forme de cloisonnement par groupe de pairs se fait tout naturellement. Il est tout aussi naturel d'avoir des relations intergénérationnelles au cours de sa vie. Ces relations et cloisonnements sont tous deux constitutifs du développement psychosocial des individus. Il nous semble tout à fait logique de concevoir que le marché du travail n'échappe pas à ce cloisonnement naturel par

groupe d'âge. Le contexte et les structures organisationnelles limitent les contacts entre les diverses générations. De plus, la culture de performance a évacué l'importance de partager les compétences entre les générations. Dans cette logique, la rapidité d'action aliène la quête de sens tant individuelle qu'organisationnelle.

Ce n'est pas parce que la présence ultime du sens nous échappe ou n'est pas « donnée » que la recherche de sens cesse d'être constitutive de l'existence humaine. L'idée même d'un sens qui serait absolument présent est peut-être déjà un contresens s'il est vrai, comme l'enseigne l'herméneutique, que le sens est toujours « directionnel », c'est-à-dire qu'il indique plus un chemin ou une tension qu'un but. (H.G Gadamer, 2001, tr.Grondin, p5)

Le choc démographique permet de retrouver ce sens qui était jusqu'ici resté caché aux travailleurs et aux gestionnaires. Ce choc permet de réaliser qu'il y a une interaction entre les travailleurs de diverses générations. Le manque de relève, le besoin de transmettre les savoirs et le besoin de comprendre la nouvelle génération pour adapter son style de gestion, reflète cette recherche de sens, qui est celui de s'entendre pour survivre.

2.5. Le dialogue : le lien avec l'autre...

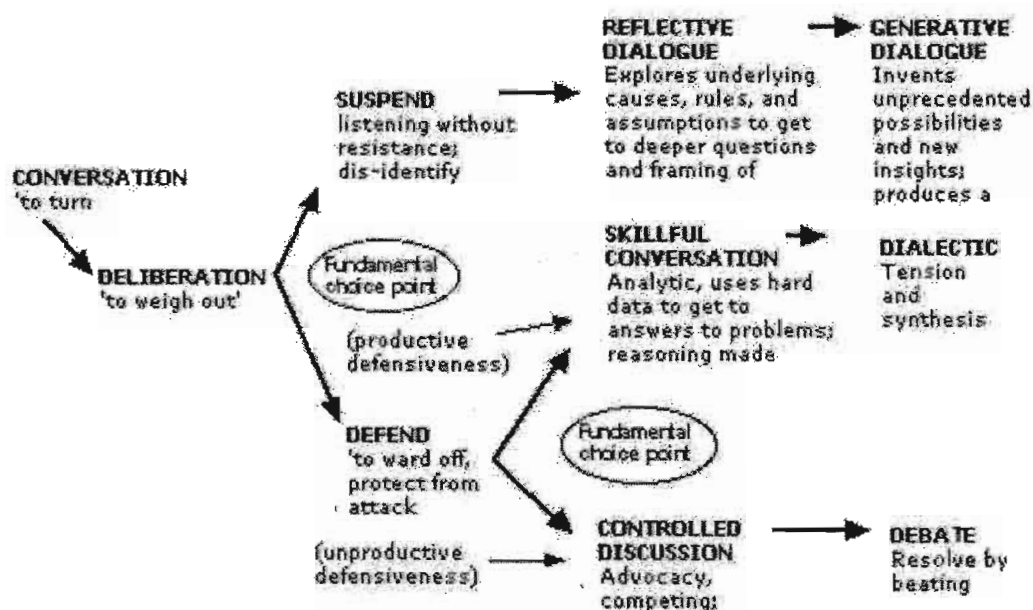
Nous l'avons vu, la cybernétique amène une nouvelle façon d'interpréter les relations humaines. L'interaction modifie la vision linéaire des communications et des autres comportements humains. On ne peut plus se limiter à concevoir les contacts intergénérationnels comme de simples utilités de transmission. C'est pourquoi selon nous le concept de dialogue est beaucoup plus pertinent (dans notre essai) que le concept de communication au sens large. Ce dernier est encore plus polyphonique que le concept de dialogue, qui est déjà assez vague. Pour sa part, le concept de communication conserve un sens technique qui convient moins à la logique de notre essai. Quant au mot dialogue, il renvoie à une image plus humaine de la communication.

Dans la même ligne de pensée, la cybernétique rompt avec l'isolation des variables, on ne parle plus de générations « Y », « X », « Boomers », etc., mais de

génération interreliées. Tout comme avec l'idée d'Heidegger qu'il existe un « je suis », mais bien plus encore un « je suis-avec-d'autres », il y a des générations, mais elles sont des générations en « contact-avec-d'autres ». C'est pourquoi nous insistons sur l'interaction. Cependant, dans le contexte qui nous intéresse, le fait d'être ensemble n'est pas suffisant. À la lumière de nos recherches, le dialogue est un processus communicationnel adéquat pour assurer l'ajustement mutuel entre les gens d'âges différents. Il engage un contexte d'interaction plus grand que le simple fait d'être ensemble.

William Isaacs (1999) nous indique qu'il y a une grande différence entre la discussion et le dialogue. La discussion est un processus de communication à propos de la prise de décision. Elle cherche ainsi à clore et à compléter une idée. Pour sa part, le dialogue cherche à ouvrir les possibilités et à voir les nouvelles options. Tous deux sont importants dans l'efficacité organisationnelle.

FIGURE 2.5 :
MODELE DE CONVERSATION DE WILLIAM ISAACS P.41



<http://www.siliconyogi.com/andreas/fiji/NotesImages/Topic9NotesImage1.jpg>

Le concept de dialogue implique les notions d'écoute, de respect, de mise en suspens de ses préjugés (W. Isaacs 1999), il se trouve directement engagé dans l'action, tant par son aspect d'exploration que pour son intérêt porté au questionnement.

Ainsi, pour reprendre l'idée de Deetz (2004), l'utilisation du terme dialogue engage des attentes et une histoire implicite. Il y a donc une raison sémantique et idéologique dans l'usage du mot « dialogue ». Isaacs nous permet de lire la dimension sémantique de ce mot, alors que Deetz nous permet d'y lire la dimension idéologique.

Using the word dialogue, rather than simply communication, foregrounds specific normative hopes. (Deetz & Simpson, p.141)

L'utilisation principale du mot « dialogue » vient de la perspective humaniste fondée sur un idéalisme reposant sur la compréhension, l'empathie et l'écoute active qui sont pratiquées par un ou plusieurs des acteurs.

This position is developed as a normative interaction ideal founded on principles of understanding, empathy, and active listening. Positive communication from this perspective is to find common ground so that a community can comfortably co-exist. (Deetz & Simpson, 2004, p.142)

Ensuite, vient la perspective herméneutique critique qui, elle, met l'accent davantage sur la relation que sur les caractéristiques individuelles.

This position shifts away from an emphasis on private internal meanings and posits interaction rather than psychological individuals as the locus of meaning production and negotiation. (Deetz & Simpson, 2004, p.142)

Cette perspective interactionniste est celle qui guide notre essai. Toutefois, nous ne laisserons pas pour compte la perspective la plus récente, qui est la perspective postmoderne ou la pensée poststructuraliste. Cette troisième perspective met l'accent sur la notion fondamentale de « l'autre » et de son aspect imprévisible.

This position emphasizes the role of indeterminacy and "otherness" in reclaiming conflicts, resisting closure, new understandings of the world in which they live and work. (Deetz & Simpson, 2004, p.142)

Cette idée sera complémentaire à notre approche et sera reprise surtout à partir du chapitre sur l'organisation. Ainsi, « l'autre » impliqué dans le dialogue fait exploser les possibles. Non en les éliminant, mais en les rendant imprévisibles. C'est entre autres à partir de cette perspective que nous utilisons le terme de turbulence dans notre titre.

La notion fondamentale de l'autre suggère que les images et les conceptions de soi, des autres et du monde aient plusieurs possibilités d'expression. De plus, ils sont aussi questionnables. C'est-à-dire que chaque représentation n'est pas une vérité indéniable. La perception et les conceptions sont le produit de tensions et de remises en question. (Deetz & Simpson 2004)

Selon Deetz et Simpson, la construction d'une conversation dialogique est basée davantage sur la réponse à l'autre que sur l'attitude personnelle. L'échange de questions et de réponses permet de produire de nouvelles compréhensions de ce qui se passe dans la rencontre de l'autre, dans un temps précis.

In this discussion, we show how at specific moments, encountering "otherness" occurred and productive new understandings emerged, and where dominant views of good communication and dialogue remained a block to community self-determination. (Deetz & Simpson, 2004, p.144)

Suite à la perspective postmoderne, nous pouvons penser que les relations humaines telles que les relations intergénérationnelles sont parfois imprévisibles et peuvent faire émerger différents sens et ne pas créer de lien entre les protagonistes.

Dans l'échange linguistique qu'on appelle le dialogue, nous cherchons nos mots ; ils nous arrivent et peuvent atteindre autrui, mais aussi le manquer. En s'échangeant des mots, ce qui est visé devient toujours de plus en plus présent aux participants du dialogue. (H.G. Gadamer, 2001, p.38)

Malgré l'incompréhension possible entre les interlocuteurs, Gadamer nous rappelle que si les gens veulent vraiment s'entendre, leur échange doit permettre de corriger leurs mots et donc leurs idées. Le dialogue devient le lien avec l'autre...

2.5.1 De la traduction à la transmission

Dans la mesure où il y a incompréhension, existe alors le besoin de trouver des nouveaux mots ou un nouveau langage. Pour y arriver, il doit y avoir un acte de traduction, donc un ou des traducteurs qui favoriseront la transmission d'informations avec un nouveau sens. Ce processus de traduction s'applique tout autant aux relations intergénérationnelles.

La linguistique et les catégorisations «Boomers, X, Y, etc. », nous permettent de concevoir que chaque variété possède sa manière de parler. « De notre côté, nous posons la question de savoir comment, malgré la multiplicité de ces manières de dire, la même unité du penser et du parler se manifeste cependant partout » (Habermas, 2005, p.185) sous forme de culture et de génération par époque. Dans le dialogue intergénérationnel, il n'est pas nécessaire de valider que les générations utilisent des codes différents. Il nous importe de savoir comment s'entendre et se comprendre malgré ces différences de codes. L'autoréflexion proposée par la méthode herméneutique nous permet d'y arriver en reconnaissant ce qui est semblable et ce qui est étranger dans les codes. Lorsqu'on n'y arrive pas, alors le besoin de traduire est nécessaire surtout dans une fonction de travail. Et pour y arriver, il faut faire confiance aux interlocuteurs en jeu.

Le rôle d'interlocuteur renferme virtuellement celui d'exégète, c'est-à-dire celui qui non seulement sait évoluer à l'intérieur d'une langue, mais qui sait aussi réaliser l'entente entre des langues différentes. Le rôle d'exégète ne se distingue pas en principe de celui d'interprète (dolmetscher). (Habermas, 2005, p.186)

Il est donc important que les générations qui ont l'obligation de s'entendre à l'intérieur d'une organisation puissent d'abord vouloir s'entendre. Cela signifie qu'ils doivent aller au-delà des mots, des idées, de surpasser les préjugés et mettre l'emphasis sur le contexte et leur besoin mutuel de s'entendre. Il ne s'agit pas simplement d'avoir une bonne maîtrise ou une bonne connaissance du langage de l'autre, mais également d'avoir une juste entente sur la relation qu'ils souhaitent développer ensemble. Par exemple, il ne suffit pas que le « Boomer » se mette à utiliser les expressions de l'« Y » pour que le dialogue s'installe. Faire abstraction de

soi (de qui le « Boomer » est) rendra fausse la relation et cela risque de nuire au dialogue et de n'en dégager rien de constructif. Traduire les différentes manières de langage de chaque génération, ne signifie pas d'utiliser le langage de l'autre. Il faut en créer un autre qui deviendra commun et qui permettra aux gens de s'entendre tout en respectant l'identité et la référence de chaque personne sur place, mais ce, sans abandonner son identité. Cependant, cette traduction transformera les jeux de langage et en créera un nouveau, qui sera compris entre les membres des diverses générations impliquées. Le contexte de travail peut faciliter la création de cette nouveauté due au besoin fonctionnel de s'entendre dans un temps précis et ainsi parvenir à l'efficacité souhaitée.

2.5.2 Langage commun et dialogue

« Ce langage est le résultat d'une intercompréhension qui s'assimile, de par sa structure, à une traduction : « l'entente dans la conversation implique que les partenaires y soient disposés et qu'ils essaient de faire droit à ce qui leur est étranger et opposé. » (Habermas, 2005, p.188)

La confiance en soi, la connaissance de soi et l'ouverture à l'autre sont des éléments importants dont il faut tenir compte lors du dialogue, afin de trouver une entente commune. Dans une situation de conflits ou de choc intergénérationnel, l'entente commune ne peut se réaliser que si chacun accepte que l'autre ait possiblement raison. Cette ouverture permet un changement « d'horizon » chez les interlocuteurs. Toutefois, ce changement devient significatif principalement lorsque les préjugés ou les connaissances sont remis en question.

Le processus d'énaction de Weick ainsi que le cercle herméneutique de Gadamer sont des méthodes de prise de conscience et de repositionnement face aux enjeux des préjugés qui sont actifs entre les interlocuteurs. La reconnaissance des préjugés ainsi que leurs actions sur la relation intergénérationnelle nécessitent une « traduction » de leurs significations dans la communication afin de s'assurer une bonne intercompréhension entre les personnes et la création de nouveaux sens communs.

2.5.3 Traduction versus Dialogue :

Toute transmission est un acte de traduction. Implicitement, cet énoncé est entendu dans la tradition, tant sociale, intergénérationnelle qu'organisationnelle. Selon une définition herméneutique, le dialogue implique également la forme de traduction, mais elle y inclut la notion de réflexion et de rétroaction (feed-back). Le dialogue inclut la possibilité d'une correction liée à la tradition, notamment par le principe d'interprétation et de retour. C'est-à-dire que la tradition n'est plus comprise telle quelle, mais interprétée et mise à jour selon le contexte et les nouvelles connaissances. Il en va de même pour le langage professionnel. « Les jeux de langage des jeunes ne reproduisent pas simplement la pratique des anciens. » (Habermas, 2005, p.189). Il faut comprendre qu'il y a d'autres référents qui accompagnent la compréhension de la pratique et la culture du métier pour les plus jeunes qui ont entre autres suivi une formation.

Dans un milieu de travail, on n'apprend pas seulement les techniques et les expressions liées au métier ou à la profession, mais on y apprend aussi à interpréter les règles et les normes selon les contextes. La formation et la mobilité des nouvelles générations sont des exemples de contextes qui ouvrent vers une nouvelle compréhension de la situation professionnelle. De façon générale, les « vétérans » et les « baby-boomers » sont moins scolarisés et sont plus stables en emploi que ceux de la génération « X » et « Y ». La formation et la mobilité forment de nouveaux horizons et permettent d'enrichir le cadre de référence permettant de nouvelles interprétations. Ces deux facteurs ne sont pas les seuls à permettre de nouvelles interprétations. Toutefois, ils ont permis d'accélérer les possibilités de remises en question des traditions.

Depuis toujours, il y a des transitions entre les époques, dans les méthodes et les façons de faire. Cela se répète dans les manières d'être et les communications langagières. Socialement, ces changements et transitions expliquent, entre autres, pourquoi les nouvelles générations communiquent différemment. C'est que les références ou les « cause maps » comme les appellerait Weick se diversifient et

parfois s'éliminent. Il y a aussi ce que Gadamer appelle la « finitude » qui évoque la transition. Nous verrons, au chapitre sur l'organisation, que les changements vécus collectivement dans les organisations développent des nouvelles formes de générations, donc de nouvelles formes d'interprétations de la réalité organisationnelle. Face à la perte de sens et de référence vécue dans les changements organisationnels, le dialogue se présente comme un comportement favorable à l'organisation des faits et à l'émergence d'un sens commun.

CHAPITRE III

UN MODÈLE EN MUTATION

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que le dialogue ouvrait sur l'aspect dynamique, interactif et qu'il permettait l'émergence de nouvelles visions de l'intergénérationnel. Cette nouvelle vision est, entre autres, ce que nous associons à la création d'un nouveau sens commun. Nous verrons dans le chapitre III que cette création de sens, par le processus d'énaction, est l'action d'organiser les idées. Par le fait même, cette action d'organiser est à la base des organisations et de la communication. De plus, nous partageons l'idée que les organisations sont influencées par l'interprétation qu'ont les membres de leur environnement. Nous pensons que les générations sont génératrices de ce filtre qui permet d'interpréter les informations de l'environnement. Elles proposent des comportements qui offrent différentes possibilités de s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles. Ainsi, nous verrons qu'elles proposent une nouvelle vision, donc une nouvelle signification des comportements à adopter.

Nous utiliserons, pour cette section, le chapitre cinq du livre de Karl E. Weick « The Social Psychology of Organizing » pour exprimer notre idée.

3.1 Énaction et création de sens : l'action d'organiser

Tout d'abord, Weick mentionne que dans une organisation sociale l'action d'organiser se définit par un consensus qui permet de réduire les écarts de sens que peuvent ajouter les divers comportements qui sont présents.

All ten of those episodes illustrate organizing, which is defined as a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviours. To organize is to assemble ongoing interdependent actions into sensible sequences that generate sensible outcomes. (K.E. Weick, 1979)

Il indique aussi qu'organiser, c'est mettre ensemble des actions interdépendantes qui font des séquences qui génèrent des comportements communs, qui eux, font du sens pour une majorité des membres de l'organisation. Cette notion centrale qu'est le «*sensmaking*» proposé par Weick sera celle qui est en trame de fond dans notre argumentation du dialogue, de l'intergénérationnel et de l'organisationnel.

Le *sensmaking* possède plusieurs caractéristiques qui lui donnent son caractère original. L'activité cognitive implique directement l'individu à travers ce qu'il fait, et est enracinée dans la construction de l'identité du sujet. Le sens de l'action est rétrospectif construit par une réflexion menée *a posteriori*, dans un processus social qui ne connaît ni début, ni fin. Le *sensmaking* s'appuie sur un environnement en partie promulgué par le sujet qui capte des signes extraits du flux des choses, lui servant de point d'appui pour construire le sens des situations (enactment). Le sens donné à l'action repose davantage sur la plausibilité (susceptible de rendre compte d'un processus de construction) que sur l'exactitude (qui s'inscrirait dans un environnement donné, unique, fixe et extérieur). À l'instar des interactionnistes, K.E. Weick considère que le système d'actions organisées se construit grâce aux interactions au sein desquelles les individus inventent leur vie quotidienne (Koernig, 1996). Ces interactions s'inscrivent dans un cadre temporaire, fragile, qui est à reconstruire en permanence afin d'interpréter l'environnement. Cette vision de l'organisation, conçue comme un assemblage d'activités et d'interactions qui se développent entre ses membres, a été confrontée par un certain nombre de recherches empiriques qui montrent que le sens, au niveau collectif, se focalise d'abord sur les moyens à mettre en œuvre puis, dans une moindre mesure, sur les objectifs à atteindre. (A. Bouzon, 2004, p.142)

Cette citation d'Arlette Bouzon sur le concept de *sensmaking* ou d'énaction permet de clarifier ce processus de mutation des conceptions déjà établies et qui caractérisent les générations puis leurs dialogues dans l'organisation. Inspirés de la logique de Weick, nous concevons que le dialogue entre les générations est tributaire d'un « processus de sélection naturelle ». Il est donc important de décrire ce processus avant de revenir sur la description des étapes de l'énaction.

3.1.1 Organisation et sélection naturelle

Dans cette section, nous présenterons une brève description des idées concernant notre métaphore de la sélection naturelle dans la formulation du terme « organisation » dans son double sens : verbale et nominale. Lorsqu'on parle d'organisation, on parle entre autres en termes d'ordre et de régulation afin de nommer le succès ou l'évolution de l'organisation. Toutefois, si l'ordre doit être créé pour les événements démontrant l'évolution, on suggère que l'évolution n'est ni un fait ni une théorie, mais simplement une façon d'organiser la connaissance. Une personne peut progresser dans un sens, mais ce progrès se fera aux dépens de plusieurs autres qui seront éliminés. C'est-à-dire qu'il n'y a là aucune règle, il n'y a pas de critères de la victoire.

Nous reconnaissons que l'organisation est étroitement liée aux possibilités que lui offrent son environnement et ses composantes internes. De plus, nous avons mentionné que le sens commun dépend des échanges et de ce qu'en retient la majorité des membres. Nous associons donc la possibilité que cette rétention majoritaire soit comparée à la sélection naturelle. Dans le cas des composantes générationnelles présentes dans l'organisation, la génération majoritaire pourrait être un facteur d'influence sur la rétention des compétences appropriées. Cela s'explique par le fait qu'une génération est formée sur l'âge social ou qu'elle soit séparée par les événements marquants. Les membres regroupés par cette forme de catégorie ont plus de chance de percevoir les informations de la même façon et de se comprendre. Ce processus se complexifie si on mélange les deux niveaux de générations (sociale et organisationnelle) à d'autres facteurs qui sont vécus dans l'organisation tels que les facteurs politico-économiques et les négociations syndicales. Toutefois, rien n'est totalement prévisible. C'est ce qui caractérise le défi des gestionnaires qui sont contraints au hasard de la sélection naturelle et de l'adaptation de leur organisation.

3.1.2 Modèle de l'évolution socioculturelle

Selon Donald T Cambell (1970, 1972, 1974a) cité par Weick, les aspects de variation et de rétention sont fondamentalement laissés au hasard. Toutes nouvelles mutations représentent une faille de la reproduction des formes antérieures sélectionnées. Que l'on parle des générations comme organisations ou des générations comme entités socioculturelles, elles sont, toutes les deux, des formes en mutation qui connaissent des variations dans l'espace-temps et qui doivent retenir les bons comportements pour s'adapter et survivre. Certains auteurs diraient que ces structures sociales évoluent par ces mécanismes. Voici quelques critères qui forgent le processus d'évolution dans notre monde social.

Les idées essentielles dans les procédures de l'évolution sont :

1. Les trois processus – variation, sélection et rétention – sont responsables de l'évolution
2. Les variations dans les comportements et les mutations génétiques sont faites au hasard.
3. Les processus de variation et de rétention sont opposés.
4. Le recours au concept tel que *plan* ou *guide externe* n'est pas nécessaire pour expliquer le cours de l'évolution.
5. Modérer la vitesse de mutation est nécessaire pour la survie et pour l'avantage de l'évolution.
6. Dans les systèmes complexes, la majorité des mécanismes activés à chaque fois, tend à freiner les variations plus qu'à les promouvoir.
7. Chaque ordre qui apparaît est dû au recul du système de sélection et non à la prévoyance des variations.
8. L'évolution est essentiellement opportuniste.
9. Les caractéristiques sont jugées adaptatives; dans l'évolution biologique, si elles augmentent les chances de reproductions des propriétaires.
10. L'évolution peut être pensée comme un modèle de gagner sans gagner.
« *winnowing* » ou gagner pour ce moment.

Le principe de variation est le premier facteur lié à l'évolution et à tout processus de changement. Il représente ce qui est nouveau et imprévisible. Dans la société comme dans les organisations, le changement générationnel engendré par le choc démographique peut être compris par la variation. Les mouvements générationnels sont assez communs et stables, car ils se produisent tous les dix ou vingt ans selon les auteurs. Ainsi, chaque génération apporte des imprévus qui peuvent perturber l'équilibre en cours. Comme nous pouvons le lire en début de cet essai, la

turbulence que provoque le mouvement générationnel actuel implique des changements peu connus. C'est pourquoi on la qualifie de « choc démographique » ou de « conflit intergénérationnel ». Les variations perçues préconisent de nouvelles façons de faire. On peut dire que les prévisions annoncent que l'on devra s'organiser autrement.

Une génération est par définition socioculturelle et son identité n'est définie qu'après coup. Elle est socialement organisée selon une logique de sens *a posteriori*. Il faut toujours un certain nombre d'années, de comportements émergents, de nouveaux goûts, de nouveaux modèles et de nouvelles habitudes pour la définir. Les générations présentes dans l'organisation répondent à un contexte propre et elles essaient de s'y adapter. Les facteurs de contingences dans l'environnement, qui ont formé les compétences antérieures, sont cruciaux pour expliquer l'origine des générations. De même, les éléments du contexte sont donc indispensables à la survie des organisations. Ainsi, la compréhension relative aux générations et aux comportements émergents face à ces facteurs de contingences nécessite de comprendre les interprétations des membres liées à ces situations. Ce ne sont pas les événements en soi qui caractérisent les générations, mais la vision du monde que partagent les gens sur ces événements. Ces visions du monde partagées pourraient être influencées par le processus de sélection que feront les membres face à un événement. L'échange des perceptions et le nombre de membres qui partagent une idée commune sont donc importants. Il est facile d'attribuer tout ce qui se produit à une sorte de sélection et pour cette raison, l'explication perd son pouvoir. C'est pourquoi nous préférons essayer de comprendre le processus générationnel plutôt que de l'expliquer.

Cambell traite séparément le système de sélection et le critère de sélection. Il suggère qu'il y a au moins six systèmes de sélection qui peuvent être observés dans l'évolution socioculturelle.

1. *Survie sélective de l'ensemble des organisations sociales.* C'est la situation dans laquelle toutes sociétés ou une large portion de celles-ci puissent être éliminées parce qu'elles ne se sont pas adaptées pour des actions collectives efficaces.
2. *Diffusion sélective parmi les groupes.* L'essence de ce système est, que les caractéristiques des comportements des groupes prospères sont empruntées par les groupes qui sont moins prospères.
3. *Perpétuation sélective des variations temporelles.* Comme un groupe fait plusieurs actions durant le temps, différentes mémoires du plaisir et de la douleur seront associées à ses actions, et les actions plaisantes seront répétées plus souvent que celles qui sont douloureuses.
4. *Imitation sélective des variations individuelles.* Les membres d'un groupe peuvent imiter les actions des autres membres du même groupe. Les processus psychologiques de la conformité et de l'imitation décrivent bien cette forme d'emprunt.
5. *Promotion sélective des rôles de leadership.* Une personne du groupe dont les actions ont coutume d'être perçues comme plus adaptées fera que le groupe élèvera cette personne aux positions d'autorités.
6. *Sélection rationnelle.* Les sociétés font des plans, prévoient et anticipent.

Le processus de sélection contient au moins un de ces six mécanismes. La réalité perçue par les membres devient plus la source de sélection au sein de l'organisation que la réalité qui serait perçue par une sorte d'observateur omniscient, moins impliqué.

Le processus final de l'évolution est la *rétenion*. Malgré le fait que la rétenion apparaît directement comme un processus d'emmagasiner, il a plus d'importance pour les organisations humaines qu'il n'y paraît. Les systèmes de rétenions ne sont pas simplement des dépositions d'information pour les représentations qui ont été sélectionnées. Ils affectent les actions subséquentes ; ils sont fréquemment édités ; ils sont protégés dans des moyens élaborés qui peuvent contrer la variation et la sélection ; ils sont coercitifs dans la mesure où les membres connaissent son contenu et ils contiennent des règles qui sont fréquemment opposées aux intérêts personnels des personnes qui doivent appliquer ces règlements.

Le contenu retenu peut être collectivement inconscient. C'est un processus ici et maintenant et les comportements qui sont retenus par la rétenion peuvent

contredire ceux qui furent emmagasinés précédemment et qui seront valides pour un prochain « ici et maintenant », c'est-à-dire qu'il faut être de son temps. Les comportements que les générations d'avant ont retenus peuvent ne plus être utiles pour un temps, mais le redevenir plus tard. Un exemple simple peut être utilisé : si l'on considère le calcul à la main et la gestion comptable, ils ont été modifiés par l'arrivée de l'ordinateur. Si toutefois ce nouvel outil informatique ne fonctionne plus, les dossiers papier et le calcul manuel seront bien utiles. Les facteurs de contingence sont déterminants sur le processus de sélection et d'adaptation. Le processus de rétention associé aux facteurs de contingence semble encore plus important. C'est pourquoi face au choc démographique il est important de penser à la transmission des savoirs. Mais face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il est encore plus important de penser à l'évolution de toutes les générations pour assurer la survie de l'organisation.

3.1.3 Adaptation et sélection

Il faut comprendre que parmi toutes les variations d'informations, seules celles perçues comme importantes demanderont une volonté d'adaptation. Cependant, dans une organisation, les facteurs importants de contingence ne seront pas nécessairement perçus et jugés de la même façon d'une génération à l'autre.

Les mécanismes de sélection et d'adaptation ne coïncident pas nécessairement. L'idée que nous voulons faire valoir ici est simplement que les processus de sélection ne sont pas infaillibles, et que cette sélection peut entraver l'adaptation aussi bien que la promouvoir. Dans le contexte organisationnel actuel, l'évolution n'est envisageable que par la mise à jour de chaque acteur et de toutes les générations qui façonnent l'organisation. C'est pourquoi nous misons sur le dialogue intergénérationnel. Celui-ci permet d'ouvrir sur de nouvelles possibilités tout en transmettant les rétentions passées pour les valider ou les invalider selon le contexte de l'organisation.

3.1.4 Les procédés évolutifs comme variables

Afin qu'il y ait une évolution de l'organisation, les trois processus suivants doivent être présents : la variation, la sélection et la rétention. Ce procédé évolutif, applicable aux organisations, est nommé « énaction » par K.E. Weick.

Par conséquent, nous devons être vigilants pour traiter les processus évolutifs comme une variable dépendante et questionner, sous quelles conditions les variations des composantes de l'évolution seront visibles et fonctionnelles dans l'organisation du travail. C'est-à-dire, que le changement est étroitement lié à la façon de s'organiser. Lorsqu'on parle d'organiser, que ce soit d'un système d'inventaire, de données comptables ou de façon de fabriquer une machine ou un bâtiment, on parle toujours d'une même chose. Il est toujours question de communication, car on organise toujours des informations tirées d'un environnement quelconque.

3.1.5 Organiser comme sélection naturelle

Voici plus spécifiquement les quatre éléments par lesquels passent les générations et les organisations pour s'organiser. Il s'agit du changement écologique, de l'énaction, de la sélection et de la rétention.

3.1.5.1 Changement écologique

Les mouvements dans l'environnement montrent des discontinuités et ce sont les différences ainsi que les variations qui attirent l'attention. Les changements écologiques fournissent les matériaux bruts et le potentiel d'énaction pour la création du sens. Cette portion des procédures d'organisation est surnommée *changement écologique* pour exprimer le fait que normalement les gens ne sont pas conscients des changements subtiles qui surviennent. Les générations en sont bon exemple. On devient conscient d'une génération que lorsque celle-ci arrive à l'âge où elle est en mesure d'agir et de confronter le monde existant.

3.1.5.2 Énaction/promulgation

L'énaction est à « organiser » ce que la variation est à la sélection naturelle. Le terme d'énaction est préféré à celui de sélection parce qu'il exprime mieux le rôle actif que les membres d'une organisation jouent dans la création de l'environnement qu'ils s'imposent. Quand il y a des différences dans l'expérience, l'acteur peut prendre des actions pour isoler ces changements pour une meilleure attention. Mettre entre parenthèses est une sorte d'énaction. Une autre forme se présente lorsque l'acteur fait quelque chose qui produit un changement écologique, lequel contraint ce qu'il fera par la suite, lequel en retour produit un futur changement écologique, et ainsi de suite.

La promulgation (énaction) est le seul processus où l'organisme prend part directement à l'environnement externe. De plus, la création du sens implique l'effort de séparer l'externe de l'action. Le processus d'énaction est la réflexion sur ce qui appartient aux membres dans leurs raisons d'agir. On pourrait traduire ainsi : qu'est-ce qui me fait sens dans l'action à entreprendre ? Le processus d'énaction, comme il est lié au changement écologique, provient du matériel brut équivoque, lequel peut être saisi ou répudié par le processus de sélection.

L'énaction est donc un processus psychosociologique important dans la notion du changement, puisqu'il affecte directement le sens que prend une situation et celui des actions qui en découlent.

3.1.5.3 La sélection

La sélection implique l'imposition des variétés de structures de choix et de comportements liés au sens donné aux situations. C'est une sélection des informations qui permet de réduire l'incertitude liée au nouveau contexte. Ces structures imposées sont souvent sous forme de « Cartes des causes » qui contiennent des variables interconnectées, ces « cartes » étant construites à partir des expériences passées. L'activité de sélection implique à la fois la différenciation et la stabilisation. Le processus de sélection implique, dans l'organisation, la sélection de schèmes d'interprétation spécifiques.

3.1.5.4 La rétention

La rétention suppose un emmagasinement direct des moyens réussis par la création de sens. Un environnement promulgué est un sommaire ponctué et connecté sur les arrangements équivoques passés. Nous avons utilisé les termes d'environnement promulgué et de cartes pour référer aux contenus liés à l'énaction et au changement. Ainsi, les frontières entre l'organisation et l'environnement ne sont jamais bien définies ou stables comme plusieurs théoriciens le pensent. Ces frontières se meuvent, disparaissent et sont arbitrairement dessinées. Nous disons que ces environnements sont créés par les organisations et les frontières émergent après coup dans le processus pour organiser les informations.

Nous avons utilisé l'étiquette de « carte causale » pour caractériser l'information retenue afin d'insister sur le fait que ces contenus sont organisés et emmagasinés dans des formes très proches de celles utilisées pour résumer les expériences de groupe de discussion. Ces cartes sont des variables connectées par des relations causales et elles s'appliquent aux comportements que reproduisent les membres d'une génération et d'une organisation.

Ce que nous devons comprendre de cette section, c'est que parmi la multitude d'informations qui nous entoure, quelques-unes seulement sont retenues et nous entreprenons des actions qui serviront à les reconnaître pour y réagir. Tout ce processus sert à créer du sens. C'est cette finalité qui unit les organisations et les générations comme toutes les structures sociales. Nous essayons de donner du sens au monde qui nous entoure et nous partageons nos visions du monde. Il y a plusieurs façons de partager ces visions du monde : la dictature, le pouvoir hiérarchique, la tradition et le dialogue en sont des formes. Certaines, à certains moments, sont choisies au détriment de d'autres. La dictature, le pouvoir hiérarchique et la tradition sont des choix qui sont pris principalement dans un contexte d'incertitude.

Nous comprenons que parmi toutes les informations échangées entre l'organisation et son environnement, les possibilités de réaction sont multiples.

L'action et son sens sont construits collectivement. La communication prend donc une place de choix dans l'adaptation de l'organisation.

3.2. Le dialogue comme processus d'organisation

Comme nous l'avons présenté précédemment, l'information doit être organisée pour faire émerger du sens. Cette nouvelle signification doit être communiquée pour être comprise dans l'organisation. Nous verrons dans cette partie comment le dialogue peut être utilisé en tant que processus d'organisation, donc de création de sens.

Dans la lignée du texte de K.E. Weick, et à la lecture des idées de Gadamer, nous constatons que le dialogue, aussi commun soit-il, est un processus complexe et pourrait être lu comme un processus d'énaction.

Mais ce processus de construction se tient déjà lui-même sous la direction d'une attente de sens qui provient du contexte de ce qui précède. (H.G. Gadamer, 2001, p.73)

Dans l'organisation, l'information est présente sous diverses formes. Organiser cette information présuppose une attente, un objectif. Cette projection préalable permet de comprendre et de faire sens avec les comportements qui sont priorisés et retenus. Le contexte est donc important dans l'échange dialogique. Afin que les dialogues convergent au lieu de créer continuellement de nouvelles possibilités, l'échange en groupe peut être utilisé. D'une façon comme d'une autre, le dialogue dans l'organisation nécessite de laisser de la place à l'autre.

L'ouverture à l'opinion d'autrui ou du texte veut toujours dire qu'on met celle-ci en relation avec la totalité de ses propres opinions, ou inversement. En d'autres termes, les opinions forment certes une diversité fluctuante de possibilité, mais à l'intérieur de cette diversité des opinions, c'est-à-dire de ce à quoi un lecteur peut s'attendre et de ce qu'il peut trouver sensé, tout n'est pas possible. (H.G. Gadamer, 2001, p.77)

Pour faire la promotion des informations, l'utilisation de l'écriture est envisageable et comme le mentionne Gadamer, le texte sera lui aussi interprété comme le dialogue verbal. Cependant le support écrit n'est pas plus garant d'une stabilité liée aux attentes de standardisation que ne l'est le dialogue. Ils sont tous deux porteurs d'informations et contribuent à la rétention des comportements que l'on veut conserver. Donc, le dialogue et les documents écrits sont complémentaires dans un processus de recherche de comportements qui permettront de s'adapter, voire de s'organiser. L'un étant plus officiel et l'autre étant plus souple.

Il est vrai que ce qui nous lie et ce qui se forme comme le langage de l'entente restent essentiellement entourés de bavardage et de l'apparence de discours qui peut aussi condamner le dialogue à n'être qu'un échange de mots vides. Lacan a eu raison de dire que le mot qui n'est pas adressé à quelqu'un d'autre n'est qu'un mot vide. C'est justement ce qui fonde la primauté du dialogue qui se développe de question en réponse, constituant ainsi une langue commune. (H. G. Gadamer, 2001, p.144)

Ce qui est important dans le dialogue, qu'il soit écrit ou verbal, c'est qu'il permet de s'entendre par un langage commun, bien que son processus d'ouverture puisse donner l'impression de ne jamais s'arrêter sur une possibilité fixe, l'organisation doit être attentive à deux choses : la première est qu'elle doit toujours rester à l'affût de la nouveauté et se positionner face au contexte afin de s'y adapter. L'autre revient à la citation de Gadamer écrite ci-haut que : malgré toutes les ouvertures liées aux informations, tout n'est pas possible et que finalement un nouveau sens commun sera la finalité du dialogue, du moins pour un temps.

3.3. Qu'est-ce qu'une organisation ?

Nous avons, dans les précédents chapitres, utilisé le mot « organisation » dans deux sens différents. Celui du verbe « organiser » et celui qui consiste à nommer une institution sociale et économique. Ce chapitre permettra de mieux conceptualiser notre interprétation de ce qu'est une institution. En somme, elle intègre implicitement la notion du verbe « organiser » qui sert à créer du sens. Cependant, elle sera davantage orientée sur l'interaction et les comportements qui font vivre une organisation au-delà de sa structure physique et législative.

Notre conception de l'organisation est tirée du modèle de Karl E. Weick. Celui-ci illustre sa conception comme ceci :

Two contrasting definitions will help the reader understand what is being asserted :

1. organizations are 'structures of mutual expectation, attached to roles which define what each of its members shall expect from others and from himself' (Vickers, 1967, pp. 109-10)
2. An organization is 'an identifiable social entity pursuing multiple objectives through the coordinated activities and relations among members and objects. Such a social system is open-ended and dependent for survival on other individuals and sub-systems in the large entity-society (Hunt 1972, p.4)

L'organisation est ici présentée avant tout comme une somme d'interactions. La communication étant la source vitale de l'organisation. Il s'agit d'un système social ouvert. Bien entendu, l'organisation possède des caractéristiques particulières qui la différencient des autres systèmes sociaux tels que la famille et l'école. L'organisation a des objectifs liés aux rendements et à la production de biens ou de services.

Dans une suite logique à ces points, le modèle d'Aldrich reflète bien notre pensée. Voici donc un résumé de sa définition des organisations.

3.3.1 Définition d'une organisation

La définition d'Aldrich (1979) devrait faire la lumière sur la nature sociale des organisations. Pour cet auteur, les organisations sont à la fois le produit de, et la contrainte sur, les relations sociales. Les organisations sont axées sur les buts, le maintien des frontières et le système d'action.

3.3.1.1 Axées sur le but

Les organisations sont des systèmes déterminés. Ainsi, les comportements sont orientés sur la tâche, en opposition avec les interactions sociales pures (Aldrich, 1971b). Certaines organisations peuvent avoir des buts multiples ou contradictoires.

Il existe en effet, les « buts en vigueur » et les « buts officiels ». C'est-à-dire que les organisations possèdent des objectifs formels déterminés par le sommet

stratégique et qu'elles ont aussi des objectifs plus informels qui sont véhiculés par les équipes de travail.

3.3.1.2 Maintien des frontières

L'établissement d'une « organisation » implique cette distinction qu'il y a entre les membres et les non-membres. Il y a des inclus et des exclus. Maintenir une distinction entre les membres et les non-membres nécessite l'établissement d'une autorité qui admet certaines personnes et en exclut d'autres. L'habilité à contrôler les frontières devient critique lorsqu'on souhaite maintenir l'autonomie organisationnelle.

3.3.1.3 Systèmes d'activités

Les organisations possèdent une technologie (matérielle et/ou humaine) pour accomplir le travail. L'emphase sur les activités affecte les relations sociales dans les organisations par des transactions structurantes entre les rôles qui sont les blocs de l'organisation. La division du travail dans les activités de l'organisation mène à une différenciation et une spécialisation des fonctions et une hiérarchisation des pouvoirs.

Théoriser sur les systèmes d'activités des organisations détourne notre pensée des processus. Se concentrer sur les processus fait aussi ressortir les tensions dialectiques entre les comportements des membres, lesquels menacent de pousser une organisation dans des activités contradictoires. L'effort des chefs à susciter la contribution des membres vers un objectif commun, dans un tout coordonné, en vient à créer des « contraintes structurantes ».

3.3.2 Événement et environnement

Ces contraintes structurantes forment l'organisation et par le fait même, forment des générations. L'organisation est donc constituée d'interactions complexes par ses actions et par les comportements d'adaptation à l'environnement. Ce dernier aspect est à la fois interne et externe. Il confronte l'organisation à ce que Charlier appelle les « événements institutionnels ».

Chaque événement produit une nouvelle génération qui se caractérise par des rapports de travail et d'emploi spécifiques. Il participe aussi à la constitution de conditions structurelles de destinées individuelles particulières. Chaque génération se caractérise par une destinée spécifique au regard des événements institutionnels auxquels elle a été confrontée. (M.Charlier, 2002 p.5)

Nous comprenons que l'organisation est une entité composée essentiellement par les communications sociales surtout depuis que les organisations font face à une dématérialisation des activités et une montée de l'importance des connaissances. Les organisations traitent des informations diverses (économiques, sociales, politique), mais elles demeurent toujours un processus de communication entre ses membres. Nous avons vu que ces informations apportent des comportements qui transforment l'organisation et parfois forment de nouvelles générations à l'intérieur de celle-ci.

CHAPITRE IV

MODÈLE EMERGÉ

La notion de génération renvoie « à une durée commune » (Attias-donfut, 19884) dont les repères sociaux sont de nature non pas seulement symbolique, mais aussi politique. (M. Charlier, 2002)

Dans ce chapitre, nous développerons une synthèse entre le concept de « structure sociale » d'Eisenstadt, le concept de « vision du monde » de Gadamer et ceux de « sens » et « d'organisation » que l'on retrouve dans la pensée de Weick.

L'approche systémique nous amène à concevoir que tout système social a une fin, entre autres par les principes d'adaptation et d'entropie. Associée à cela, la philosophie herméneutique ajoute le concept de finitude lié au contexte propre de toute structure sociale qui fait émerger l'importance de l'historicité des événements humains et sociaux. Les générations et les organisations sont des systèmes sociaux, et selon ces principes, elles ont une fin.

Le modèle qui émerge de cet essai est une réflexion sur l'interaction entre les générations au-delà de la typologie. Réfléchi dans un processus social dynamique, l'intergénérationnel sera perçu comme une organisation en soi. Dans un contexte de travail, les générations sont des éléments constitutifs de l'organisation et participent à la dynamique de l'entreprise.

4.1 Les générations comme source d'organisation

Parler de générations, c'est aussi souligner l'importance de l'historicité dans la formation du phénomène étudié. Cela signifie à la fois que les agents interviennent dans un contexte daté qui oriente leurs actions, mais que ceux-ci, par leurs actions, construisent un cadre qui va orienter les situations nouvelles. (M. Charlier, 2002 p.4)

Il y aurait donc un déterminisme imposé par le contexte qui a une influence sur les actions posées par les membres de l'organisation. Ainsi, les comportements utilisés dans des contextes passés ont construit de nouvelles possibilités d'agir et d'être. Il y a donc une interaction entre les actions entreprises et les contextes donnés. Cette interaction permet de situer des événements dans le temps, qui eux, permettront de construire du sens dans l'organisation, et ce, jusqu'à ce qu'il y ait une autre turbulence dans l'environnement organisationnel. Cette turbulence ou changement dans le contexte de l'organisation constituera une source pour l'émergence d'une autre vision de la situation, donc de la création d'une nouvelle génération d'employés dans l'organisation.

Ces événements historiques sont majeurs dans la constitution des générations à double titre. Ils sont producteurs de générations d'une part et participent d'autre part à structurer des communautés de dispositions. Chaque événement se traduit par la déconstruction/reconstitution de nouveaux rapports salariaux dans l'institution. Chaque événement produit une nouvelle génération qui se caractérise par des rapports de travail et d'emploi spécifiques. Il participe aussi à la constitution de conditions structurelles de destinées individuelles particulières. Chaque génération se caractérise par une destinée spécifique au regard des événements institutionnels auxquels elle a été confrontée. (M. Charlier, 2002, p.5)

Le plus important dans les événements sociaux et organisationnels provient du bilan significatif qu'en ont fait les personnes présentes. Une importance qui ne découle pas tant du nombre d'événements survenus ni de la dimension quantitative de ceux-ci. C'est donc dire que c'est l'interprétation subjective et collective qui donnera de l'importance aux faits. Ainsi, les interprétations échangées formeront des regroupements de gens qui partageront une même impression sur ce qui s'est passé.

Les membres d'une génération ont en commun un ensemble d'expériences qui les amènent à réagir, à prendre position, mais qui va surtout orienter de manière commune, leur manière d'appréhender les phénomènes et de se représenter leur histoire personnelle future. (M. Charlier, 2002, p.10)

Cette manière commune d'appréhender le monde peut être mieux comprise par l'entremise de l'expression de « vision du monde », *c'est-à-dire d'un « état de conscience » derrière lequel on ne peut pas remonter et l'on ne peut que décrire et comparer à d'autres visions du monde...* » (H.G. Gadamer, 2001 p.96). Certains parleront d'instinct ou d'habitudes pour traiter de cette façon de voir le monde. Il s'agit de repères qui ont été intégrés et qui permettent de réagir sans trop réfléchir.

Chaque organisation possède ses fonctions d'intégration pour se permettre de continuer malgré les changements. Et ces fonctions d'intégrations sont parfois non réfléchies et pourtant elles permettent de repérer et de rassembler les gens selon des affinités.

To put it very briefly: any group, institution, etc. is seen to perform integrative functions in so far as it contributes to the continuity of the social system. By continuity is meant continuous performance of the main instinctual roles and of the most general orientations by members of society, irrespective of changes in the biological composition of membership (i.e. the interchanges of generations). (Eisenstadt, 1964 p.270)

Ainsi, que l'on parle d'organisation ou de génération en tant que composition d'individus regroupés, il s'agit de communautés rassemblées sur les fondements de préjugés qui sont entretenus par leurs membres. Ces préjugés servent à faciliter la compréhension des choses sans demander trop d'énergie et ils permettent une continuité à la structure en place, et ce, jusqu'à ce que les préjugés soient remis en question par un autre groupe, ici une nouvelle génération. Actuellement, ce qui donne tant de tension entre la génération « Boomer » et la génération « Y » est que la première quittera sous peu le marché du travail et l'espoir de combler le manque de main-d'œuvre repose sur la dernière génération, soit les « Y ». Toutefois, ces derniers ne sont pas assez nombreux et ils ne pensent pas comme leurs aînés. C'est une source de tension qui se manifeste dans les comportements au travail.

C'est donc par la communauté de préjugés fondamentaux et qui supportent tout le reste que se révèle le sens de l'appartenance, c'est-à-dire le moment de la tradition dans le comportement historique et herméneutique. (H.G.Gadamer, 2001, p.80)

Toutefois, ce sentiment d'appartenance n'est validé que lorsqu'il est remis en question par une possible comparaison dans les visions du monde. C'est-à-dire que tant et aussi longtemps que les valeurs et les comportements sont pris pour acquis, il est difficile de les reconnaître. C'est lorsqu'ils sont menacés et mis en présence des autres valeurs, goûts et comportements que les membres reconnaissent l'adhérence à ces préjugés. Le contexte de retraite pour les Boomers fait en sorte que leur majorité sur le marché du travail diminue. Cela fait place à la pénurie de main-d'œuvre et met l'attention sur les autres générations. Par le fait même, l'accent est mis sur les différences de vision, de valeurs et de comportements. Le souci n'est pas tant la différence, mais il est surtout sur la prise de conscience que la continuité du système en place sera ébranlée.

Le phénomène de l'intergénérationnel se situe dans cette polarité, entre remise en question et continuité.

Le statut intermédiaire entre la familiarité et l'étrangeté qu'a pour nous la tradition désigne donc l'entre-deux entre l'objectivation qui résulte de la mise à distance historique, d'une part, et l'appartenance à une tradition, d'autre part. C'est dans cet entre-deux que se trouve le lieu véritable de l'herméneutique. (Gadamer, 2001, p.81)

On doit y lire que les générations comme les organisations font partie de quelque chose de plus grand qu'elles-mêmes. La tradition et la culture globale les intègrent et leur permettent de se comprendre. Malgré cette intégration, l'impression de familiarité et d'étrangeté reste présente. Avec le rassemblement et l'émergence du sens par l'organisation des idées, il y a une dilution de cet entre-deux. Les générations comme les organisations tendent, à un moment donné, vers une impression de stabilité bien que celle-ci ne soit qu'une construction sociale.

Appréhender les générations comme une construction sociale, c'est considérer qu'elles acquièrent une certaine cohérence à un moment donné qui leur confère une

certaine stabilité. La cohérence qui peut s'instituer au regard de certaines orientations politiques dans une organisation caractérisée par des rapports de travail et d'emploi où travaillent des agents ayant des histoires de vie singulières prend forme à travers la constitution de communautés de dispositions. (Chalier, 2002, p.7)

Donc, que l'on parle de générations ou d'organisations, ces structures sociales semblent avoir une certaine fonction de régulation et la communication est à la base de leur stabilité.

4.2. Dialogue intergénérationnel et organisationnel

« Ah ! Si la sagesse humaine était telle qu'on pût la transmettre de l'un à l'autre comme on peut déverser l'eau d'une coupe à une autre par le moyen d'un brin de laine... (*Banquet*, 175 d). Elle est le savoir d'un non-savoir. » (H.G.Gadamer, 2001 p.52)

Suite à la lecture des concepts clés de cet essai ; soit celui de dialogue, celui d'interaction et celui de « sensmaking », nous reconnaissons l'importance de la communication dans la consolidation de l'intergénérationnel et de l'organisationnel. Dans cette même ligne de pensée, le terme de communauté représente bien la dynamique communicationnelle qui habite les générations tout comme les organisations.

Les communautés de dispositions renvoient à des rapports au travail et à l'emploi particulier qui va caractériser chaque génération. Ces dispositions se forment à travers l'expérience vécue d'un certain nombre d'événements au cours d'une période donnée. Cela signifie que les agents appartenant à une génération ont vécu en commun certaines expériences professionnelles. Celles-ci se traduisent par des représentations et des pratiques particulières en ce qui concerne le traitement de chômage, leur inscription dans des rapports de travail et d'emploi spécifiques, leurs projets professionnels et leurs positions à l'égard de leur structure et de leur profession. (M. Chalier, 2002, p. 7)

La notion de communauté ou d'organisation implique un processus d'interaction et de regroupement. Par le fait même, les représentations et les expériences communes sont des formes de communication qui facilitent le processus du dialogue. Dans l'organisation, la fonction du poste représente un contexte favorable pour créer un espace de dialogue. Le poste permet de déterminer des comportements et des représentations communes puisque les possibilités sont

ouvertes, mais limitées. Les processus de communication sont nombreux dans un contexte de travail dû, entre autres, aux fonctions pratiques, aux relations d'équipe et aux compréhensions subjectives et existentielles des enjeux que le travail apporte.

4.2.1 Dimension pratique et spécialisée

Our contemporary situation is defined by complex tensions that frame the need for dialogue. (Deetz & Simpson, p.141)

L'impression de conflit générationnel et le besoin de relève ne sont que quelques tensions qui sont vécues dans les organisations. C'est la fonction d'intégration qui est en crise dans les organisations. Cette fonction fait face à une transition qui demande des changements tout en devant rester coller au besoin du marché.

To put it very briefly: any group, institution, etc. is seen to perform integrative functions in so far as it contributes to the continuity of the social system. By continuity is meant continuous performance of the main instinctual roles and of the most general orientations by members of society, irrespective of changes in the biological composition of membership (i.e, the interchanges of generations). (Eisenstadt, 1964 p.270)

Lorsqu'on parle de continuité et de rôles traditionnels dans le contexte social, il est clair que l'époque postmoderne remet en question ces deux notions, entre autres sur le marché du travail. Le choc démographique apporte nécessairement un manque de main-d'œuvre, donc une rupture dans la continuité. Une solution possible serait la rétention des gens qui partent à la retraite (Schetang 2001). Dans une telle situation, il y aura quatre générations qui devront collaborer dans leur travail. Par le fait même, cette rétention implique aussi une remise en question des attentes de rôles qui sont attribuées à chaque génération. Les jeunes générations se retrouvent à diriger des générations plus âgées. Le défi est d'arrimer toutes les possibilités de rôles et que tous y trouvent une satisfaction en travaillant ensemble vers leur épanouissement et l'évolution de l'organisation dans laquelle ils se retrouvent.

The struggle of our time is to build the practices of working together. this is the hope of a dialogic theory of communication. (Deetz & Simpson, 2004, p.141)

Dans cette démarche de « travailler ensemble » et cette période de perte de repères, il y aura le défi de la compréhension mutuelle. Se comprendre, malgré des représentations et des façons de faire différentes, impliquera une réflexion profonde et active. Une simple écoute n'est pas suffisante. Le travail au quotidien demande une remise en question des habitudes afin de se positionner face aux comportements à adopter pour faire face aux différents contextes et aux changements présents puis à venir.

Une compréhension conduite avec une conscience méthodique devra donc s'appliquer à ne pas simplement accomplir ses anticipations, mais à les rendre elles-mêmes conscientes afin de les contrôler et de gagner de cette façon une juste compréhension à partir des choses. (H.G. Gadamer, 2001, p.78)

Ce n'est qu'avec une compréhension juste des choses que les générations pourront s'adapter et proposer une entente intergénérationnelle. En ayant une entente commune sur le travail à faire, ils pourront appliquer des comportements qui conviendront à tous et qui seront en lien avec le contexte construit entre l'organisation et l'environnement que l'on nomme marché du travail. « C'est le contexte qui justifie l'usage langagier » (H.G. Gadamer, 2001, p.166). Chaque métier et chaque profession, chaque organisation et chaque département justifient son propre langage, donc une culture ou une vision du monde à transmettre. De cette possibilité de transmission s'offre une occasion de créer quelque chose de particulier et de commun entre les générations.

4.2.2 Dimension relationnelle

Selon le paradigme organisationnel que nous avons choisi d'utiliser, l'organisation est considérée comme étant constituée de réseaux de relations. Que l'on parle de département ou d'équipe de travail, l'échange intergénérationnel est important pour transmettre les valeurs dominantes et échanger sur les façons de faire afin que tous s'entendent malgré les facteurs d'âge et d'événements vécus.

Dans cette suite d'idées, nous postulons que la transmission unilatérale d'informations de la génération précédente à celle qui suit, n'est plus appropriée. Cette dernière fait référence à une conception à sens unique de la transmission et néglige le rôle actif du nouveau (*responsabilité de l'appropriation de l'information*) dans le processus d'apprentissage. De plus, cette conception laisse, sans mention, la possibilité à l'aîné d'apprendre des connaissances transmises par son apprenti.

Anciennement, on concevait la transmission de façon linéaire, alors que la nouvelle communication conçoit la transmission de façon interactive et construite (Rastier 1995; Terrail 1995 ; Winkin 2000).

La prise de distance historique et même le fait de situer son partenaire dans un cours de l'histoire qui se laisserait survolter ne sont que des moments subalternes dans notre recherche d'entente, constituant autant de formes d'assurance de soi, mais qui ont pour effet de nous fermer à notre partenaire. Dans le dialogue, nous cherchons au contraire à nous ouvrir à lui, c'est-à-dire à tenir fermement la cause commune qui nous unit (H.G.Gadamer, 2001, p.56).

Comme nous venons de le présenter, la transmission implique la communication du message et la relation de pouvoir qui existe entre celui qui transmet et celui qui reçoit. La transmission et l'apprentissage dépendent de l'*appropriation* par le récepteur : « Les apprentissages sont le résultat d'une activité intelligente de l'intéressé » dans l'intériorisation des normes et des savoirs (Rastier 1995; Terrail 1995). Il faut donc concevoir le « récepteur » comme un être actif dans l'échange d'information. Lorsque la relation intergénérationnelle implique une dimension de pouvoir, il doit y avoir un temps propice à la transition afin que la nouvelle relation de pouvoir devienne plus démocratique et soit digne de confiance.

Suite aux évolutions technologiques qui se font rapidement, les connaissances et les savoir-faire sont souvent dépassés et deviennent rapidement désuets. Il reste, alors à l'héritage transmis peu de validité de sens possible autre que le savoir-être, soit l'attitude éthique (Baguet 1999). Ce qui est à transmettre ce sont les valeurs, les savoirs, mais surtout les enjeux mis en contexte. « Et pour que la transmission soit reçue, il faut qu'elle se réalise en actes et en paroles avec cette perspective que transmettre, ce n'est pas pour survivre tel que je suis ou pour me prolonger, c'est pour permettre à celui qui recevra d'être encore plus que moi » (Baguet 1999). Cet

acte de transmission devient plus un geste relationnel qu'un acte technique dont le seul but est d'assurer la continuité d'une méthode technique. « À travers toute transmission de savoir, considéré ici comme objet au service de l'humain, de la relation du social, c'est toujours un projet plus global que l'on poursuit. [...] En transmettant (...), je choisis de ne pas faire un geste technique, mais un geste relationnel » (Héber-Suffrin, 2001). Toutefois, cet acte relationnel ne suffit pas, même si la relation de pouvoir est démocratique, car ce qui fait sens pour les aînés ne peut suffire à leurs héritiers (Carette 2000; Rastier 1995). Le monde que chaque génération habite fait des demandes nouvelles aux différentes époques et les savoirs se renouvellent.

Cette transmission est donc grandement dépendante du langage, qui est un facteur important dans le fossé intergénérationnel. Ce langage qui est influencé par la mode est aussi un processus identitaire servant à se démarquer des autres groupes. Heureusement, le contexte permet un certain décodage entre les générations puisqu'il est « défini comme champ de référence » (Rastier 1995). Le fait de mettre les méthodes et les valeurs dans leur contexte, peut donc être une solution au fossé intergénérationnel, mais il faut qu'il y ait de la place pour le dialogue. Carette (2000) propose qu'on utilise « ces conflits inévitables » pour favoriser la connaissance de soi, de l'autre et d'en accepter les différences. Le temps de la stabilité étant passé à celui du changement. Par le dialogue, on pourra peut-être arriver à un équilibre intéressant entre ces deux états opposés. La solidarité, entre les générations, gagnée par la confrontation assure à la fois le renouvellement et la continuité du lien social.

Ce renouvellement et cette continuité, qui sont mentionnés par Carette, se retrouvent dans les différentes facettes de l'intergénérationnel, puisqu'elles favorisent l'émergence d'un espace pour le dialogue. Cette confrontation constructive implique un échange de questions et de réponses qui est important dans le dialogue. Par le fait même, nous sortons des catégorisations générationnelles afin d'entrer dans l'interaction.

La dimension de questionnement dans laquelle nous nous mouvons ici n'a donc rien à voir avec un code qu'il s'agirait de déchiffrer. Il est certainement juste de dire qu'il y a un tel code déchiffrable au fondement de toute écriture et de toute lecture d'un texte, mais il ne s'agit là que d'une simple précondition de l'effort herméneutique qui aspire à ce qui est dit dans des mots. Sur ce point, je suis tout à fait d'accord avec la critique que l'on adresse au structuralisme. Mais il me semble que je vais plus loin que la destruction de Derrida lorsque je dis que les mots ne sont vraiment là que dans le dialogue et que les mots d'un dialogue ne sont jamais là comme des mots isolés, mais qu'ils se tiennent dans un ensemble où l'on se défend et où l'on se répond. (H.G. Gadamer, 2001 p.152)

Cette interaction devient une confrontation par la dynamique questions-réponses entre l'émetteur et le récepteur. Elle met en jeu la présence de l'autre. Cet « autre » qui est quelque peu inconnu. Dans l'interaction, le récepteur apporte une série de réactions nouvelles et quelques fois imprévisibles puisqu'il est différent de l'émetteur.

« Yet, the "others" we perceive are always outcomes of communicative practices situated in specific social-historical circumstances » (Deetz et Simpson, 2004, p.144).

Le choc démographique met l'accent sur cette réalité historico-sociale où les autres générations bien que différentes ont une importance dans la continuité de ce qui existe présentement. Ainsi, le contact est priorisé, mais à la fois difficile à gérer dû aux différences et aux nouvelles possibilités que ces interactions créent.

4.2.2.1 Le travail intergénérationnel

Le concept de génération tisse un lien complexe entre âge, période historique et transition à l'intérieur de cycles de vie (Lefebvre 2002). Plusieurs problématiques animent les relations entre jeunesse et vieillesse. Par tous ces facteurs, un écart culturel entre les générations s'effectue. Cet écart porte sur les valeurs, un rapport au travail différent et des cadres de référence non convergents. (Lefebvre 2002, Ross 2002, Terrail 1995). Selon Norbert Ross, cet écart est dépendant de l'intérêt porté à un sujet. Cette perte d'intérêt découle d'une lutte de pouvoir entre aînés et jeunes. Lutte qui cloisonne les membres de la société plutôt que de favoriser le dialogue. Les jeunes ont « le sentiment de ne pas être reconnus pour ce qu'ils valent et pourraient apporter (...), qu'on exige d'eux qu'ils s'accommodent d'un moule... » (Carette, 2000). Dès lors, quand ces générations se rencontrent, il y a des risques

de conflits. « Communiquer dans le travail s'est révélé une activité complexe, souvent problématique, riche de sens, qui met en jeu des rapports de place, des connaissances, des identités professionnelles, des valeurs, des mondes sociaux et des langages » (Lacoste, 2001, p.22). La dynamique intergénérationnelle vient complexifier la communication au travail et nécessite de la part du personnel de l'entreprise un travail intergénérationnel.

4.2.2.2 Des systèmes fermés aux systèmes ouverts

Les idées préconçues et les catégorisations par génération limitent la connaissance de l'autre, alors que le dialogue intergénérationnel demande une ouverture. C'est pourquoi l'écoute empathique est importante. Elle favorise cette ouverture sur soi et sur l'autre. La confiance mutuelle est aussi un élément essentiel de cet échange empathique. Sans une telle vision de l'autre, il est difficile de voir le potentiel de développement. Il est évident que dans une relation d'échange intergénérationnel, les attentes de développement sont davantage axées sur la relève que sur le senior. Ce dernier doit donc considérer sa relève « ... *comme un organisme, avec un besoin assez défini de structure et un potentiel presque illimité, pourvu que l'environnement lui donne l'opportunité de devenir conscient de ses besoins et de ses possibilités positives d'expression* » (Sanford, 1998, p.67). Cette possibilité d'expression du junior peut amener le senior à remettre en question les informations qu'il transmet. C'est donc un danger que plusieurs anticipent justement en évitant de laisser trop de place au nouveau. Par le fait même, on prive l'échange intergénérationnel de sa richesse d'information. « *L'information et les connaissances sont distribuées entre des individus, dont chacun détient une partie et aucun la totalité* » (Lacoste, 2001, p.27). Les années d'expérience de travail et la scolarité ne sont pas contradictoires. L'une comme l'autre ne donnent pas toutes les informations nécessaires pour pratiquer le métier. Ces deux expériences peuvent être complémentaires, le senior possède l'expérience pratique et le junior la nouveauté. Les travailleurs doivent percevoir les autres et eux-mêmes comme ayant des possibilités de changer et d'apprendre. Pour y arriver, il faut mettre en place, tant pour le senior que pour le junior, les conditions suivantes (Saint-Arnaud, 1995):

- a. Une profonde écoute empathique
- b. Un regard positif inconditionnel ou l'acceptation de l'autre personne et de sa réalité
- c. L'authenticité – ne pas avoir à se cacher derrière une façade professionnelle. Soit, admettre qu'on ne sait pas tout parfaitement. (expert et/ou élève surdoué)

Ces trois conditions semblent facilement applicables. Or, les relations interpersonnelles sont beaucoup plus subtiles et complexes que certains peuvent le croire. Nous venons de comparer la relation intergénérationnelle à un système ouvert et donc influençable. Il faut comprendre que dans un tel système, une information diffusée, omise ou retenue, si minime soit-elle, peut faire toute une différence. Chaque relation est donc variable et particulière et les résultats, bien que similaires, sont toujours différents. C'est qu'« ... *une des caractéristiques principales des systèmes non linéaires concerne leur non-prévisibilité, leur totale dépendance aux changements si minuscules qu'on les appellerait aisément négligeables* » (Sanford, 1998, p.79). C'est à long terme qu'on voit la différence et l'impacte des informations échangées. C'est après plusieurs années qu'on réalise le fossé entre les générations et la carence de la transmission des savoirs. On a trop longtemps pris pour acquis qu'un jumelage de quelques jours était suffisant pour que le senior ait informé la relève. Pour qu'un partage complet se produise, il faut laisser du temps afin que la confiance s'installe. L'apprentissage d'un métier ou d'une profession dans une entreprise ne se fait pas comme on télécharge un logiciel sur un ordinateur.

Les éléments qui entourent la relation d'échange intergénérationnel en milieu de travail sont eux aussi variables et influencent l'échange. « Ce « langage action », elliptique, parfois codé, qui dépend du contexte et qui se trouve contraint par l'espace-temps du travail, illustre la construction mutuelle de l'activité et de la communication dans une étroite réciprocité entre le faire et le dire » (Lacoste, 2001, p.30). Pour que l'échange puisse atteindre son objectif formateur, il faut qu'il y ait une intercompréhension et que la communication technique prenne un détour par la

communication relationnelle (St-Arnaud 1995). Cela nécessite de la patience, de la confiance et une bonne écoute mutuelle.

4.2.2.3 Écoute mutuelle et compréhension

Il s'agit d'être présent à l'autre, de l'écouter, de l'observer, de pouvoir clarifier et de valider les perceptions. Il faut, en d'autres mots, « ... entrer en résonance avec l'autre, le temps d'être en communication, de faire confiance à sa propre expérience de cette communication, d'être ouvert à l'autre, à lui-même et à sa connaissance intuitive » (Sanford, 1998, p.76). L'écoute de soi et l'écoute de l'autre impliquent une dynamique importante, mais instable dans le dialogue.

4.2.2.4 Retour aux systèmes ouverts : s'observer changer dans la relation

L'écoute de l'autre est importante, cependant il ne faudrait pas négliger la communication non verbale dont la vision peut nous aider à percevoir l'information pertinente. « La coordination de l'action n'en continue pas moins à passer par l'observation des autres » (Lacoste, 2001). Il faut aussi s'observer pour ne pas transmettre ou avoir une perception erronée des informations.

Par cette attention à l'autre et à soi « Alors apparaît un sens accru de la conscience intérieure de ce qui se passe, de ce que Rogers appelait la congruence ou la qualité de la réalité, c'est-à-dire être conscient des émotions qui coulent en moi en ce moment et devenir capable de les communiquer à quelqu'un d'autre » (Sanford, 1998, p.88). Cette conscience des dynamiques intimes doit être présente tant chez celui qui transmet que chez celui qui interprète.

4.2.3 Au cœur de l'activité : l'échange intergénérationnel en milieu de travail

La communication relationnelle a été jusqu'ici très importante, mais il ne faudrait pas négliger la communication technique. « Le langage est mobilisé pour apprendre des autres, pour expliquer et expérimenter, pour harmoniser les savoirs » (Lacoste, 2001, p.24). Dans une relation de travail, le langage est mobilisé autour d'un objectif

et les deux types de communication (technique et relationnelle) serviront à atteindre l'objectif dans toute sa richesse.

Lors du dialogue intergénérationnel en milieu de travail, la communication technique tient une place très importante. « Dans cet univers, l'interaction entre humains est toujours accompagnée d'une dimension d'objet » (Lacoste, 2001, p.34). L'objet des échanges est nécessairement lié à la tâche et aux outils de travail. Cela permet une information plus objective et plus rapide. C'est sûrement pour cela qu'elle est si valorisée actuellement dans les organisations. Il est évident que l'interaction doit tenir compte de la communication technique, mais elle ne doit pas s'y limiter. « De leur côté, les communications relationnelles, orientées vers la dimension sociale du travail plutôt que vers le procès de production, ne sont pas nécessairement coupées de celui-ci » (Lacoste, 2001, p.28). En effet, la communication relationnelle facilitera les liens et les échanges entre le travailleur senior et le junior, ce qui aura assurément un impact positif sur la relation technique liée à la productivité. À un déterminisme technologique toujours renaissant, la prépondérance est accordée à l'outil, donc à une activité à dominance technique (Lacoste, 2001, p.35). Toutefois, lorsque la communication est empathique, cela permet aux travailleurs de s'ouvrir et de se laisser transformer. Ils se construisent un sens commun de leur milieu, de leur métier et de ses outils, et trouvent des solutions appropriées à leur travail.

4.2.3.2 L'interaction professionnelle, plus qu'un niveau technique

Mettre l'accent seulement sur la communication technique amène des risques indéterminés qui sont non négligeables. En effet, « ... dans les situations difficiles, lorsque les partenaires d'une relation se préoccupent exclusivement du contenu de la situation traitée et qu'ils ne portent pas attention à leur façon de procéder ou de communiquer, des obstacles ne tardent pas à surgir » (St-Arnaud, 1995, p.104). L'interaction qui tient compte à la fois des deux niveaux de communication ne garantit pas l'absence de conflits ou d'obstacles. Toutefois, il permet de réduire les risques et tend à les prévenir. On évite donc une perte de temps inutile.

Certaines entreprises, pour éviter les contraintes de temps et de conflits, fournissent aux nouveaux employés, seulement les manuels et les autres documents d'entreprise. « Mais dans le support écrit lui-même, la communication reste faible, la coordination transite surtout par le contenu informatif » (Lacoste, 2001, p.45). La culture, qui permet de comprendre comment s'articulent toutes les informations du métier et de l'entreprise, ne s'acquiert que par la participation. Il est plus favorable de juxtaposer la lecture des documents à un jumelage sur le terrain. La participation à la transmission d'informations s'insère dans les relations d'échange (Lacoste, 2001). La limite de cet échange concerne la non-prédictibilité de l'objectivité de l'information échangée. Même la lecture des documents ne permet pas cette objectivité totale. Le temps écoulé entre l'écrit et la lecture a des chances de laisser échapper les changements de culture (valeurs et techniques) importants. Il arrive souvent que l'on observe des différences entre l'information véhiculée par les documents officiels des entreprises et les actions posées. « La seule façon de développer une certaine objectivité consiste donc à valider, dans l'interaction, les perceptions que l'on a d'une personne » (St-Arnaud, 1995, p.94) et de l'information diffusée. Seul le temps passé ensemble peut nous garantir une bonne transmission des savoirs. Comme l'écrit Michèle Lacoste : « Dans le travail quotidien, par la coprésence, le contact répété, l'échange effectif et la collaboration, des « communautés de parole » peuvent se forger dans le temps... » (2001, p.48) et c'est dans ces communautés de parole que toute l'entreprise peut se développer et apprendre. Communautés dans lesquelles junior et senior ont la possibilité de valider leur compréhension de la situation de travail et où chacun se sent confiant d'apprendre. Cette notion de communauté de parole peut être interprétée comme la nouvelle structure qui émerge du dialogue intergénérationnel. Chacune des générations se dilue dans un nouveau langage. Soit, la notion de communauté de parole semble assez utopique; or la communication empathique peut tout de même nous y rapprocher. De ce fait, le dialogue intergénérationnel implique nécessairement une part d'humanisme.

4.2.4 Dimension existentielle et organisationnelle

La conscience d'appartenir à une génération ne renvoie pas qu'à l'identification d'un événement particulier, mais s'inscrit dans une histoire : celle de l'individu, celle de l'organisation, celle de l'institution. Elle renvoie à un processus qui s'opère tout au long de la vie. Quelques éléments clés sont particulièrement structurants en ce qui concerne notre objet de recherche. Nous retenons, entre autres, les particularités individuelles telles que : le degré de formation et les études réalisées, les expériences professionnelles, l'entrée dans la structure et le contexte historico-social du moment, les changements organisationnels et professionnels. On peut alors dire que la conscience de génération est d'ordre socio-temporel. La première prise de conscience renvoie à la réalisation d'un événement venant modifier la conjoncture des rapports sociaux. Elle ne se définit pas en début, d'entrée dans la structure, mais au cours de l'expérience professionnelle lorsqu'une nouvelle génération prend forme. La différenciation générationnelle est favorisée par la présence de conflits relatifs aux rapports sociaux, conflits entre générations et conflits entre organisation et profession. « Les conflits permettent l'identification à une génération en mettant en exergue les différenciations entre générations (M. Charlier, 2002, p.8). »

Le dialogue intergénérationnel dans les organisations est une quête existentielle, personnelle et organisationnelle. Une quête qui doit s'expérimenter par l'émergence ou par une construction des relations en respect du contexte et de la culture propre à l'organisation. Cette quête existentielle est liée à la survie des organisations. La turbulence que provoque le choc (culturel et démographique) des générations est un exemple de variation auquel les membres des organisations doivent s'adapter. Dans la complexité, Mintzberg mentionne que la façon la plus efficace de se coordonner est l'ajustement mutuel. Le dialogue est nécessaire à un bon ajustement mutuel, de plus il favorise l'énaction et la rétention de l'information ce qui permet de construire une « carte causale » commune, donc une nouvelle source de signification commune permettant de se comprendre. Le dialogue et l'ajustement mutuel permettent de s'adapter à ce qui est là et de s'ouvrir à ce qui s'en vient.

Nous vivons dans des traditions et celles-ci ne forment pas seulement un domaine particulier de notre expérience du monde, celui de la soi-disant tradition culturelle qui se limiterait aux textes ou aux monuments et qui transmettrait un sens documenté historiquement et par écrit. C'est au contraire le monde lui-même qui est vécu sur un mode communicatif et qui nous est constamment transmis (traditur) comme une tâche ouverte à l'infini. Il ne s'agit jamais du monde du premier jour, mais d'un monde qui nous devance toujours déjà. Partout où quelque chose a été vécu, où une étrangeté a été levée, où se produit une illumination, une évidence, une appropriation, on a affaire au processus herméneutique qui consiste à trouver un langage commun et une conscience commune. (H.G. Gadamer, 2001, p.48)

Être membre d'une génération et d'une organisation est une forme d'appropriation qui est attribuée à un espace-temps précis. L'espace-temps qui marque l'individu dans une génération est socialement dû à son âge et dû au moment où il est entré dans l'organisation. Quoi qu'il en soit, il y a plusieurs temps représentés dans une organisation et cette diversité est favorable selon la philosophie herméneutique.

Le temps n'est pas d'abord un abîme qui doit être franchi parce qu'il nous sépare et nous tient à distance, il est en vérité le fondement qui porte ce qui arrive et où la compréhension présente plonge ses racines. La distance temporelle n'est donc pas quelque chose qui doit être surmonté. (H.G. Gadamer, 2001, p.81)

La distance qui sépare les différentes générations dans l'organisation doit servir de transition et de référence pour une nouvelle compréhension des tâches, des fonctions et des enjeux qui transforment l'organisation. Mais pour servir de transition, les membres doivent reconnaître les fondements et les représentations de leur génération afin de travailler avec ces fondements réappropriés. La distance temporelle et la prise de conscience de celle-ci sont primordiales. Il ne s'agit donc pas de réduire ce fossé temporel, mais bien de bâtir à partir de celui-ci.

[Cette distance temporelle] s'efforcera de rendre conscients les préjugés qui guident la compréhension afin de permettre à la tradition, à l'opinion autre de se mettre en relief et de se faire valoir pour elle-même. Mettre en relief un préjugé comme tel, cela veut dire qu'on en suspend la validité ; car tant et aussi longtemps qu'un préjugé nous détermine, nous ne le connaissons pas et ne le réfléchissons pas comme jugement. On ne peut cependant pas réussir à mettre en évidence un préjugé tant et aussi longtemps qu'il exerce son empire à notre insu. Ce n'est possible que si le préjugé se trouve excité. Ce qui permet de l'exciter de cette façon, c'est la rencontre avec la tradition. Car ce qui attire ma compréhension doit s'être déjà fait valoir d'une certaine manière dans son altérité. Pour que la compréhension commence, il faut que quelque chose nous interpelle. (Gadamer, 2001, p.82)

La chose qui nous interpelle dans le contexte que nous avons présenté au début de cet essai, est que la survie organisationnelle est menacée puisque la dernière génération n'est pas suffisante pour combler le départ de celles en place sur le marché du travail. Ce que le choc démographique nous informe, par les conflits et la difficulté de transférer les compétences, c'est que le système doit nécessairement changer.

CONCLUSION

Au cours de cet essai, nous avons présenté un problème qui se vit sur le marché du travail québécois et qui nécessite un ajustement de la part des organisations. Il s'agit de l'inversion de la pyramide générationnelle. Les enjeux que provoque le choc démographique sont de trois ordres selon nos lectures :

- Pénurie de main-d'œuvre due au départ à la retraite des travailleurs qui font partie de la génération des « baby-boomers », qui est la génération la plus représentée sur le marché du travail.
- Le besoin de formation et de transfert des compétences des « Boomers » vers les générations « X » et « Y ».
- Le conflit vécu entre les générations est dû à des cultures de travail différentes entre les générations présentes dans les organisations.

Suite à ce problème, nous avons proposé un postulat que nous soutenons à partir de courants en sciences humaines que l'on retrouve dans le paradigme communicationnel. Il s'agit entre autres de l'approche écosystémique et de l'approche herméneutique. Notre position est que le fossé intergénérationnel est avant tout une construction sociale, malgré l'existence de différences entre les générations. De plus, malgré la différence et l'incertitude que « l'autre » apporte, il est possible que les gens de diverses générations s'entendent. Dès que les parties ont l'intérêt commun de s'entendre, ils peuvent miser sur ce qu'ils ont de semblable et ainsi le dialogue devient possible. Le contexte de travail peut être le lieu des chocs intergénérationnels, mais il est aussi porteur de possibilités pour le dialogue.

Nous avons confronté les approches dominantes (sociologie, administration, linguistique) aux approches plus souples et plus ouvertes que sont la modélisation systémique et la philosophie herméneutique. La principale clé d'achoppement était que les approches actuelles prônaient une catégorisation rigide qui nuisait davantage au dialogue générationnel. Les approches choisies dans cet essai ont pour caractéristique d'ouvrir sur le pluralisme et la recherche de l'autorégulation. Ce qui s'accorde bien avec l'idée de dialogue intergénérationnel et d'adaptation organisationnelle.

Lorsqu'on entend parler d'intergénération, on entend principalement parler du transfert des valeurs ou des connaissances. L'impression qui en ressort, c'est « l'identité de soi » (individuelle, générationnelle ou organisationnelle) visant à ne pas se faire oublier. Comme si ce qui a été vécu fut la meilleure des choses sans pour autant connaître l'avenir. À ce moment, on reste dans une position dualiste et linéaire « passé-futur » et « moi-toi ». Nous avons donc proposé, en alternative, d'avoir une pensée écosystémique portée sur l'ouverture et la diversité. Elle permet de partir du « je » et des différences, pour arriver à parler et à penser au « nous ». En parallèle, la pensée herméneutique permet d'alterner en boucle, entre le passé et le futur, pour se retrouver dans le présent.

C'est dans cette optique que nous avons choisi comme principales références Gadamer et Weick. Ils ont pour objectif la prise de conscience qui fait émerger le sens dans un contexte précis. La turbulence des âges implique nécessairement une perte de repères, dont le sens des « choses ». Ces repères perdus face aux « choses », que ces deux auteurs aident à récupérer à leur façon, sont le contact avec les autres et à la réflexion existentielle du cycle de vie, entre autres, par l'entremise du dialogue dans le contexte de travail.

Le dialogue intergénérationnel, même en contexte de travail, est une quête existentielle personnelle et organisationnelle qui doit s'expérimenter en respect du

contexte et de la culture propre à l'organisation. Il ne suffit pas d'avoir une réponse dictée par l'extérieur ou une réponse administrative rigide et standardisée.

À côté de la transmission de la mémoire historique de l'expérience vécue, les interactions générationnelles acquièrent une grande importance culturelle ; elles sont liées à l'évolution du travail, aussi bien dans les aspects d'incroyable transformation technologique et organisationnelle de l'actuel appareil productif d'avant-gardes, que dans les problématiques relatives à la survie du patrimoine de connaissances et de créativité des artisans traditionnels. (R. Vercauteren. 2001, p.164)

Il faut voir l'organisation comme un système. Le « tout » organisationnel est plus grand que la somme des générations qui en font partie. Le choc générationnel n'est pas dû au seul départ des Baby-Boomers et des Vétérans, mais à la relation aux autres générations. Le choc démographique permet de réaliser qu'il y a un lien de subsistance entre les générations et que par le fait même, il n'y a pas assez de relève pour continuer ce qui est déjà-là. Concevant l'organisation comme un système, l'utilisation du concept de dialogue permet de trouver des solutions à partir du « tout » et non d'une seule partie, telle que l'idée de transmission, de sélection et de gestion des « Y ».

La conception proposée de l'organisation est basée sur l'idée qu'elle est constituée d'événements qui ont marqué les individus en interaction. Ces derniers étaient déjà marqués par une génération sociale et ils ont formé une génération organisationnelle qui marque la distance entre les membres avant et après eux.

Il est vrai cependant que la distance nécessaire et irrécusable des époques, des cultures, des classes, des races -- ou même des personnes -- est un élément transsubjectif qui donne vie et tension à toute compréhension. (Horizon et fusion d'horizon). (H.G Gadamer, 2001, p.108)

Ce fossé intergénérationnel existe au-delà des catégories de générations et il appartient bien plus précisément aux individus qu'à l'organisation. Bien que l'herméneutique et la modélisation systémique (Le Moigne 1999) permettent de miser sur ce qui relie, l'humain par sa complexité est la limite même de la communication.

La limite du langage est donc, en vérité, la limite qui traverse notre temporalité et la discursivité de notre discours, de notre dire, de notre pensée, de notre communication et de notre parler. (H.G. Gadamer, 2001, p.181)

Cette limite est le propre de l'impossibilité de se départir de tous les partis pris. Ceux-ci forgent une façon de penser qui est l'horizon dessiné par la culture. Cette culture si difficile à cerner appartient à soi, mais surtout, à tous ces « Ils » que mentionne Heidegger. Ce pronom indéfini qui rend les choses si difficiles à standardiser, à prévoir et à comprendre, peut nous surprendre et devenir familier lorsqu'il devient l'autre devant soi et surtout si on croit au potentiel du dialogue.

Otherness may be present either in the concrete person standing there or in the way his or her understanding reopens the things of our world to redetermination. This is the productive potential of dialogue. (Deetz & Simpson, 2004, p.145)

Nous avons présenté le potentiel du dialogue au travers une conception de l'organisation différente de celle véhiculée par le paradigme administratif. Nous avons choisi un courant qui définit l'organisation comme si elle est édifiée par les communications des membres. De plus, la conception de l'organisation que nous avons sélectionnée propose l'évolution possible de l'organisation par un processus d'énaction (variation-sélection-rétention), dont la communication devient un mécanisme essentiel à ce processus qui est directement lié aux informations.

Finalement, ce que nous devons comprendre suite à cet essai et à l'utilisation des paradigmes choisis, c'est que nous ne sommes pas ce que l'environnement fait de nous, mais ce que nous faisons de ce que l'environnement fait de nous (Von Foerster). Cet axiome constructiviste peut s'appliquer autant à l'organisation qu'aux générations. On peut donc y lire qu'il y a, à la fois, une réalité socioculturelle et une réalité psychologique puisque la prédominance de l'un sur l'autre n'est jamais standard, mais toujours sujette à une interaction. Et comme nous croyons qu'il n'y ait rien de standard et de stable, nous assumons que le dialogue entre les générations n'est possible que dans la mesure où le contexte organisationnel permet aux individus de reconnaître que l'autre a peut-être raison...

Ce mécanisme familier de reprendre les solutions du passé est le choix de certaines organisations qui misent sur le transfert des connaissances par les « Boomers » vers les « Y ». Ce choix peut être une solution de changement pour une organisation et un facteur d'échec pour une autre. C'est là, la part du hasard dans le processus évolutif des systèmes socioculturels. Nous comprenons donc que parmi toutes les informations échangées entre l'organisation et son environnement, les possibilités de réactions sont multiples. L'action et son sens sont construits collectivement. La communication a donc une place de choix dans l'évolution de l'organisation.

Ceci étant présenté, il faut garder à l'esprit que les organisations et le marché du travail québécois sont en changement. Par le fait même, le dialogue est une étape du processus de changement et non une fin en soi. C'est donc ici, à cette étape que se trouve la limite de notre essai, face aux actions qu'il reste à poser.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H, 1979, Organizations and Environments, Prentice-Hall, Engelwood cliff, New-Jersey
- Arendt, H, 1972, La crise de la culture, Folio essais, no 113, Gallimard, Paris
- Baguet, R.,1997, Les générations aînées :démission ou nouvelle mission ?, Fayard, Lausanne.
- Blondin J. 2002, « L'Alzheimer organisationnel... l'enjeu de la continuité de votre entreprise », conférence donnée à la Chambre de commerce de Saint-Eustache, Intersources, Laval.
- Bouthat C. 1993, Guide de présentation des mémoires et thèse, Décanat des études avancées et de la recherche, UQAM, Montréal
- Bouzon A. 2004, La place de la communication dans la conception des systèmes à risque. Collection : communication des organisations, L'Harmattan, Paris
- Carette, J, 2000, Les dangers d'un refus des conflits intergénérationnels, PUQ, Ste-Foy.
- Charlier M, 2002, La construction sociale des frontières entre générations : l'exemple des opérateurs de l'emploi. GREE-CNRS, Université de Nancy 2.
- Chauvel, 2000, http://www.canal-u.fr/canalu/chainev2/utls/programme/135_le_rapport_entre_les_generations/
- Collins J. et Selina H, 2006, Introducing Heidegger, Totem Books, Cambridge
- Cornet, A. 2007, Coopération intergénérationnelle dans l'emploi, HEC école de gestion de Liege.
- Deal, J. 2007, Retiring the generation gap : how employees young & old can find common ground, Center for creative leadership, Jossey-Bass, San-Francisco

- Deetz S. et Simpson J. 2004, Critical organisational Dialogue : Open Formation and the demand of « Otherness ». Chapitre 9 in Dialogue ; Theorizing difference in communication studies, edited by Anderson R, Baxter L.A., Cissna K. SAGE Publications
- Dufault, P. 2003, Relation intergénérationnelle et mentorat : le pont entre les générations sous forme de transmission dialogique et de coéducation, In acte du colloque Mentorat-Québec, St-Adèle, p133.
- Eisenstadt, 1964, from generation to generation : age groups and social structure, Collier-Macmillan, London Canada
- Forquin, J-C, 2003, Relations entre générations et processus éducatifs: transmissions et transformations, Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, SESC, São Paulo.
- Freire, P. 1997, le dialogue, essence de l'éducation vue comme pratique de la liberté, Ch. 8, in Théories du changement social intentionnel, participation, expertise et contraintes. Changement planifié et développement des organisations tome 5. sous la dir. De Roger Tessier et Yvan Tellier, PUQ, Ste-Foy.
- Gadamer H. G. 2001, La philosophie herméneutique, 2^e édition, Trad. et Préf. de Jean Grondin, Presse Universitaire de France, Paris.
- Gadamer H. G. 1980, Dialogue and Dialectic : eight hermeneutical studies on Plato, trad. de P. Christopher Smith, Yale University Press, New Haven
- Guéricolas, P. 1996, Jeunes loups contre panthères grises La génération X et celle des baby-boomers pourraient-elles travailler ensemble pour bâtir la société de demain?, La revue Au fil des événements de l'Université Laval.
- Guerrero, S, 2007, Les attentes au travail de la génération Y : mythes ou réalité?, Chaire de gestion des compétences ESG-UQAM.
- Habermas, J, 2005, Logique des sciences sociales et autres essais, Quadrige-PUF, Paris
- Héber-Suffrin C., 2001, Mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs (France), Partager les savoirs construire le lien, Chronique sociale, Lyon.
- Isaacs W, 1999, Dialogue and the art of thinking together, Currency and Doubleday, New-York

- Jobboom le magazine, octobre-novembre 2003, no 20, le choc des générations, Quebecor media
- Lacoste, Michèle, 2001, «Peut-on travailler sans communiquer ?». In Langage et Travail communication, cognition, action. Coord. Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel. Paris : CNRS
- Lancaster L. C, 2005, When generations collide : who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work, Collins Business, New York, NY
- Laramée. A et Vallée B, 1991, La recherche en communication : éléments de méthodologie. collection communication organisationnelle, PUQ, sainte-Foy.
- Lefebvre, S, 2000, Rapports de générations et innovation sociale, Faculté de théologie et de sciences des religions. Université de Montréal / Centraide du grand Montréal, Montréal.
- Lefebvre S, 2001, Responsabilité et équité intergénérationnelles : débats actuels, Periodical, Numéro 46, 2001. « La responsabilité, au-delà des engagements et des obligations »,
- Le Moigne J-L, 1999, Les épistémologies constructivistes, 2^e édition, coll. Que sais-je?, PUF, Paris
- Lucques C, 1981, D'une génération à l'autre, dialogue d'humanité, Éditions Anthropos, Paris.
- Mead M, 1971, Le fossé des générations, Denoël, Paris.
- Mentorat-Québec, 2003, Le mentorat au Québec : consolider la pratique mentorale, in acte de colloque, Sainte-Adèle.
- Mintzberg H, 1998, Structure et dynamique des organisations, 12^e tirage, Les Éditions d'organisation. Paris
- Morin E. 2005, Introduction à la pensée complexe, Éditions du Seuil, collection Essais Points, no 534, Paris
- Morin R, 2003, Le transfert intergénérationnel : un enjeu majeur pour le Québec, périodical.
- ORHRI, 2007, Les générations: une indispensable alliance, Effectif: le magazine de l'ordre des CRHA et CRIA du Québec, 10 no 1, 62 pages, ORHRI

- RASTIER F. (1995), « Communication ou Transmission? » C.N.R.S. dans *Césure*, n° 8, pp. 151-195.
- Saint-Arnaud, Yves, 1995, «Chapitre 4 : l'alternance». In *L'interaction professionnelle efficacité et coopération*. Montréal : PUM
- Sanford, Ruth, 1998 (trad. Paul Carle) «De Rogers à Gleick à Rogers : De la théorie de l'approche centrée sur la personne et de la théorie du Chaos». In *processus non linéaires d'intervention*, Sainte-Foy : PUQ
- Schalkwyk G, 2002, Music as a Metaphor for Thesis Writing, in *The Qualitative report*, vol 7, no 2, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR7-2/schalkwyk.html>
- Schetagne, S, 2001, Construire un pont entre les générations au travail : Une solution au vieillissement de la main d'œuvre, Conseil canadien de développement social
- SQPTO, 2003, Gérer la valeur et les valeurs des générations au travail. Retraites, relève, transmission des savoirs, in acte du colloque annuel, Montréal
- Terrail J.-P, 1995, La dynamique des générations activité individuelle et changement social : (1968/1993), L'Harmattan, Paris
- Watzlawick P. 1972, Une logique de la communication, Paris, Seuil.
- Weick, K.,1979, *The Social Psychology of Organizing*, 2^e éd., Addison-Wesley, CA.,.
- Winkin Y, 2000, La nouvelle communication, Essais Points no 136, Éditions du Seuil, Paris
- Zemke R., Raines C & al., 2000, *Generations at work: managing the clash of veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*, American Management Association, New York.